

Mari Hoffrén

Suomen henkilöstöasioiden sivusto esimiesten tiedonlähteenä

Stora Enso Oyj

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

4.3.2016

Tekijä(t) Otsikko Sivumäärä Aika	Mari Hoffrén Suomen henkilöstöasioiden sivusto esimiesten tiedonlähteenä 53 sivua + 8 liitettä 4.3.2016
Tutkinto	tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalouden koulutusohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	Esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen
Ohjaaja(t)	Laura Ikäheimonen, Tiimin vetäjä Stora Ensolla Anne Perkiö, tutkintovastaava
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia sitä, vastaako Stora Enson intranet WeSharen Suomen henkilöstöasioiden sivusto sisällöltään ja käytettävyydeltään esimiesten henkilöstöasioihin liittyviin tarpeisiin. Työn viitekehys käsitteli esimiestyötä. Siinä käsiteltiin lisäksi intranet WeSharen käytettävyyttä ja esimiehen oman panoksen merkitystä henkilöstöasioiden hoitoon. Tähän aiheeseen päädyttiin yhdessä toimeksiantajan kanssa, sillä esimiesten mielipiteitä sivustosta ei ole kerätty aiemmin.</p> <p>Tutkimustiedot kerättiin Stora Enson Suomen esimiehiltä sähköisesti lähetetyllä e-lomakkeella. Kysely toteutettiin työn alkuvaiheessa, ja se lähetettiin 589 esimiehelle. Vastauksia kyselyyn saatiin 159 kappaletta. Kyselystä saatuja tietoja syvennettiin vielä kolmen eri puolilta Suomea valitun HR-päällikön haastatteluilla.</p> <p>Tutkimuksen tulosten pohjalta esitettiin sitten kehitysideoita. Sivustorakenteeseen ja sisältöön keskittyvät kehitysratkaisut pohjautuivat esimiehille lähetettyyn kyselyyn, teoreettiseen taustaan ja käyttäjille tehtyihin haastatteluihin. Kehitysideoiden tavoitteena oli, että tulevaisuudessa esimiehet saataisiin hyödyntämään sivustoa entistä paremmin.</p> <p>Esimiehet antoivat kyselyssä sivustolle hyvän yleisarvosanan. Tämä myötäili muidenkin vastausten linjaa. Esimiehet olivat enimmäkseen tyytyväisiä sivustolla oleviin tietoihin. Enemmistö vastaajista käytti kuitenkin sivustoa tiedon hakuun vain pari kertaa kuukaudessa. Sivuston käyttömääriin vaikutti eniten se, että tiedon löytäminen sieltä koettiin haastavaksi ja aikaa vieväksi.</p> <p>Kehitysideoiden mahdollinen käyttöönottoaminen hoidetaan yrityksessä, eikä se ole osa tätä opinnäytetyötä. Tutkija suosittelee yritystä paneutumaan ensin parannusehdotuksiin ja teettämään esimiehille myöhemmin uuden seurantakyselyn siitä, ovatko muutokset parantaneet sivuston käytettävyyttä ja siten lisänneet sivuston hyödyntämistä henkilöstöasioiden tiedon hakuun.</p>	
Avainsanat	intranet, esimies, esimiestyö

Author(s) Title	Hoffrén Mari Finland's HR site informing leaders and managers
Number of Pages Date	53 pages + 8 appendices 4 Mar 2016
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Leadership and Organizational Development
Instructor(s)	Laura Ikäheimonen, Team Leader in Stora Enso Anne Perkiö, Principal Lecturer
<p>The purpose of this study was to explore whether the Stora Enso's intranet WeShare's Finnish HR site meets the supervisors personal associated needs. Stora Enso is a provider of renewable solutions in packaging, biomaterials and wood and paper on global markets. The framework used in this research discussed the leadership, and the role of the manager in enterprises. Research got deepen in to intranet usability and the superior's role as a learner.</p> <p>This theme was chosen together with the Stora Enso's representative, because manager's opinions about the site had not been collected in the past.</p> <p>Thesis research data was collected from Stora Enso's Finnish supervisors by electronically transmitted e-form. The survey was conducted at the early stages of the study, and it was sent to 589 supervisors. Replies were received from 159 supervisors. The information obtained from the questionnaire was deepened further by interviewing three HR Managers.</p> <p>Development ideas were presented on the basis of the results of the study. Development ideas aimed at making the future managers to take advantage of the site even better.</p> <p>Managers gave the site a good overall rating. This conformed the line of other answers. Managers were eminently satisfied with the information on the site. However, the majority of respondents used the site for information retrieval only a couple of times a month. The site usage levels were most affected by the fact that finding information was considered to be a challenge and time consuming.</p> <p>The possible adoption of the development ideas will be taking care by the company, and it is not part of this thesis. The author recommends that the company first concentrate on the development of the site and then about a year after they should do managers a new follow-up inquiry. The purpose of the follow up inquiry is to see whether the changes have improved the site's usability or not.</p>	
Keywords	Intranet, Leadership Management, Manager

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Työn tausta ja tavoitteet	1
1.2	Rajaukset	2
1.3	Tutkimusmenetelmät	3
1.4	Kohdeorganisaatio	4
1.4.1	Perustiedot yrityksestä	4
1.4.2	Stora Enson tulevaisuudensuunta	5
1.4.3	Stora Enson Suomen henkilöstöhallinto	6
1.4.4	Esimiestyö Stora Ensolla	6
2	Esimiestyö ja intranet sen osana	8
2.1	Esimiestyö	8
2.2	Johtamisen puutteet	10
2.3	Esimiestyön taustalla vaikuttaa organisaatio	12
2.3.1	Älykäs organisaatio	12
2.3.2	Osaamisstrategia ja oppiminen	12
2.4	Päivittäisjohtaminen	14
2.5	Tiedon johtamisen tärkeys	16
2.6	Intranet	17
2.6.1	Intranet WeShare	18
2.6.2	Suomen henkilöstöasioiden sivusto	19
3	Henkilöstösivut esimiesten näkökulmasta	20
3.1	E-lomake	21
3.1.1	Taustatiedot	22
3.1.2	Esimiesten käyttämät tietokanavat	24
3.1.3	Henkilöstöasioiden sivuston käyttö	26
3.1.4	Sivuston sisällön puutteet	32
3.1.5	Ajatuksia sivuston kehittämiseksi	33
3.1.6	Arvosana Suomen henkilöstöasioiden sivustolle	33
3.1.7	Yhteenveto e-lomakkeen tuloksista	34
3.2	Haastattelut	35
3.3	SWOT	37
3.4	Tutkimuksen reliabiliteetin ja validiteetin arviointi	39
4	Johtopäätökset	40
4.1	Sivuston käyttö tiedonhakuun	40

4.2	Sivuston tiedot vastaavat esimiesten tarpeita	42
4.3	Tiedon löytäminen Suomen henkilöstöasioiden sivustolta	43
5	Kehitysideat sivuston selkeyttämiseksi	44
	Lähteet	49
	Liite 1 Kyselylomake	1
	Liite 2 Khiin neliö -testi	2
	Liite 3 Työsuhteen keston vaikutus tiedon löytämisen nopeuteen	3
	Liite 4 Iän vaikutus tiedon löytymiseen	4
	Liite 5 Iän vaikutus siihen, koetaanko tieto ajantasaiseksi	5
	Liite 6 Työsuhteen kesto * tieto sivustolla on ajantasaista	6
	Liite 7 Khiin neliö -testi, iän vaikutus tiedon löydön nopeuteen	7
	Liite 8 Haastattelukysymykset	8

1 Johdanto

1.1 Työn tausta ja tavoitteet

Työn toimeksiantaja oli Stora Enso -konsernin emoyhtiön Suomen HR-osaston alaisuudessa toimiva Imatran palvelukeskus. Lyhenne HR tulee englannin kielestä Human Resource, ja se tarkoittaa henkilöstöhallintoa. Suoritin Imatran palvelukeskuksessa opintoihini kuuluvan viiden kuukauden mittaisen ammattiharjoittelujakson, jonka jälkeen aloin kirjoittaa opinnäytetyötäni. Aiheen tälle opinnäytetyölle ehdotti entinen esimieheni Laura Ikäheimonen. Ikäheimosen toive oli myös se, että työ toteutettaisiin laajana kyselynä. Aihe koettiin tarpeelliseksi, sillä esimiesten tyytyväisyydestä Suomen henkilöstöasioiden sivustoon ei ole aiemmin kerätty tietoa. Suomen henkilöstöasioiden sivuston hyvä ja nopea käytettävyys ovat tärkeitä, jotta esimiehillä ei kuluisi ylimääräistä aikaa tarvittavien henkilöstön johtamiseen liittyvien tietojen löytämiseen. Näin esimiehet voisivat keskittyä varsinaiseen päivittäisjohtamiseen.

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin siis sitä, kuinka hyvin Stora Enso Oyj:n oman intranetin WeSharen Suomen henkilöstöasioiden sivuston tiedot vastaavat esimiesten henkilöstöasioihin liittyviin tarpeisiin. Kohderyhmänä tutkimukselle olivat yrityksen Suomessa työskentelevät suomenkieliset esimiehet. Tarkoituksena oli lisäksi kartoittaa sitä kuinka helppoa sivustolta on löytää esimiestyötä tukevaa tietoa.

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset olivat:

- Kuinka paljon sivustoa käytetään tiedon hakuun?
- Kuinka hyvin intranet WeSharen Suomen henkilöstöasioiden sivuston tiedot vastaavat esimiesten henkilöstöasioihin liittyviin tarpeisiin?
- Kuinka helppoa sivustolta on löytää tietoa?
- Millainen henkilöstöasioiden sivusto tarjoaisi parhaan tuen esimiehille?

Esimiestyöhön liittyy olennaisesti monenlaiset henkilöstöasiat. Tässä opinnäytetyössä tutkittiin millainen henkilöstöasioiden sivusto tarjoaisi parhaan tuen esimiehille jokapäiväisissä henkilöstöön liittyvissä prosesseissa, kuten suorituksen johtamisessa tai palkitsemisessa. Työn edetessä tutkittiin, kuinka paljon sivustoa käytetään tiedon hakuun,

ja kuinka helppoa tiedon etsiminen sieltä on. Stora Enson aikoo kehittää tutkimuksen pohjalta WeSharen Suomen henkilöstöasioiden -sivustoa niin, että se palvelisi paremmin esimiehiä ympäri Suomen. Ehdotuksia sivuston kehittämiseksi esitetään työn luvussa 5.

Kehitysehdotusten avulla pyrittiin siihen, että sivustolla oleva tieto saataisiin tulevaisuudessa järjestettyä helposti ja nopeasti löydettävään muotoon. Varsinainen kehitystyö ei kuitenkaan ole osa tätä opinnäytetyötä, vaan yritys perehtyy siihen kehitysehdotusten pohjalta. Tämä on tutkimustyyppinen työ, jonka ohjaajina toimivat Metropolia Ammattikorkeakoululta liiketalouden tutkinto-ohjelman tutkintovastaava Anne Perkiö ja Stora Ensolta Imatran palvelukeskuksen tiiminvetäjä Laura Ikäheimonen.

1.2 Rajaukset

Aihe rajattiin yhteisymmärryksessä toimeksiantajan kanssa käsittämään vain suomenkielisen esimieskunnan, mutta työssä esille tulleet kehitysideat ovat myös sovellettavissa englanninkielisille esimiehille. Kääntäminen useammalle kielelle ei sisälly tähän työhön, vaikka jotta sivusto palvelisi tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti kaikkia Suomessa työskenteleviä esimiehiä, olisi sivusto kokonaisuudessaan hyvä olla valittavana myös englanniksi.

Rajauksessa tarkastelun ulkopuolelle jätettiin myös yrityskaupassa myydyn tytäryhtiö Corenson esimiehet, sillä kyseinen yritys on myyty Powerflute Oyj:lle. Myös Eforan, joka on Stora Enson omistuksessa oleva yritys, esimiehet rajattiin tutkimuksen ulkopuolelle, sillä Eforalla on omat HR-sivustonsa. Lisäksi kyselystä rajattiin pois esimiehet, joiden työsuhde päättyi ennen 1.10.2015, koska he eivät ole osa Stora Enson toimintaa enää siinä vaiheessa, kun mahdollista kehitystyötä aletaan tehdä.

Tutkimuksella ei myöskään ollut tarkoitus syventyä yksittäisten tehtaiden omiin ohjeisiin eikä niiden erityiseen sisältöön, vaan luoda helposti muokattava yhtenäinen sivusto, joka tarjoaisi hyvän tuen erinomaiseen esimiestyöhön.

1.3 Tutkimusmenetelmät

Tutkimus päädyttiin toteuttamaan käyttäen määrällisiä menetelmiä, joiden lisäksi käytettiin laadullista sisällön analyysiä. Esimiehille lähetettävä e-lomake toteutettiin pääosin suljettuja kysymyksiä sisältävällä määrällisellä eli kvantitatiivisella tutkimuslomakkeella, mutta se sisälsi myös muutaman avoimen kysymyksen, joilla syvennettiin tutkimusta.

Lomaketutkimus pyrkii yksinkertaiseen ja helposti ymmärrettävään kysymysten asetteluun, jotta mahdollisimman suuri osa vastaajista ymmärtäisi kysymykset samalla tavalla. Kyselylomakkeen tuli lisäksi olla tarpeeksi lyhyt niin yksittäisten kysymysten osalta, kuin kokonaisuutenakin. Tällä tavoiteltiin sitä, että vastaajat jaksoivat kunnolla keskittyä lomakkeen täyttämiseen. Kyselyyn osallistuvien täytyi paitsi jaksaa täyttää lomake, myös osata vastata kysymyksiin. Standardoidussa kyselyssä vastaajien tuli ymmärtää kysymykset mahdollisimman samalla tavalla ja myös vastata niihin yhteismitallisin arviointiperustein. Määrällisen tutkimuksen avulla voitiin myös löytää mahdollisia syyseuraus suhteita vastausten välillä. (Eskola & Suoranta 2008, 62–63; Kyselylomakkeen laatiminen 2010.)

Tulokset analysoitiin tilastointiohjelma SPSS:llä. Analyysissä käytettiin hyväksi ohjelman useita eri toimintoja, kuten frekvenssitaulukkoja, jotka laskevat erilaisia jakaumia vastaajien lukumääristä. Erityisesti käytössä olivat kuitenkin ristiintaulukoinnit muuttujien välisten riippuvuuksien havaitsemiseksi ja Pearsonin khiin neliö -testi, jolla todennettiin sitä, kuinka suuri todennäköisyys on että mitattu riippuvuus johtuu sattumasta (Heikkilä 2014, 200).

Kyselyn jälkeen järjestetyt laadulliset eli kvalitatiiviset haastattelut rakennettiin niin, että niiden avulla saatiin syvempää näkökulmaa havaittuihin ongelmakohtiin. Haastateltavina toimivat eri puolelta Suomea valitut HR-päälliköt, joilta kysyttiin heidän vastualueidensa esimiesten henkilöstöasioiden tiedonhakuun liittyvistä tavoista. Haastatteluilla tavoiteltiin mahdollisimman kattavaa kokonais kuvaa eli yleiskuvaa esimiesten toimintamalleista. Haastatteluissa, ja muissakin laadullisissa tutkimuksen osissa, itseään toistamaan alkanutta aineistoa voidaan pitää kylläisenä. Kylläinen vastausaineisto on laadullisen tutkimuksen kannalta luotettava, sillä tällöin laajempi tutkimusaineisto ei toisi enää lisätietoa aiheesta. (Eskola & Suoranta 2008, 62–63.) Analyysivaiheen jälkeen

arvioitiin vielä tutkimuksen reliabiliteettia eli tulosten luotettavuutta sekä validiutta, eli oliko tutkimusmenetelmä valittu oikein. (Anttila 2006, 515–517; Kauhanen 2012a.)

1.4 Kohdeorganisaatio

1.4.1 Perustiedot yrityksestä

Stora Enso on kansainvälisesti toimiva ruotsalais-suomalainen metsätalouskonserni, joka sai alkunsa ruotsalaisen STORA AB:n ja suomalaisen Enso Oyj:n yhdistyessä vuonna 1998. Stora Enson pääkonttori sijaitsee Helsingissä. (History 2015.)

Aiemmin lähinnä paperinvalmistuksesta tunnettu Stora Enso -konserni on nykyään pakkaus-, puutuote-, biomateriaali- ja paperiteollisuuden uusiutuvien tuotteiden globaali toimittaja. Yhtiön tavoitteena on muuttua vähitellen uusiutuvien materiaalien kasvuyhtiöksi. Toiminnan selkeyttämiseksi Stora Enso -konsernin toiminta on vuoden 2015 alussa jaettu viiteen divisioonaan. (Stora Enso Progress book 2014, 2–4.)

Divisioonarakenteen ajatus on, että organisaatio on jaettu tuotteiden, palveluiden tai maantieteellisten alueiden mukaan divisiooniksi. Kaikkien divisioonien johdolla on oma päätösvaltansa ja vastuunsa, jota se jakaa omassa linjassaan alaspäin (Meriläinen & Tienari 2012a). Stora Enson divisioonat ovat nimeltään: Consumer Board, Packaging Solutions, Biomaterials, Wood Products ja Paper. Kaikilla divisioonilla on toimintaa Suomessa. (Stora Enso Progress book 2014, 3–4.)

Yrityksen osakkeet noteerataan sekä Helsingin että Tukholman arvopaperipörsseissä. Vuonna 2014 Stora Enson liikevaihto oli 10,2 miljardia euroa, mikä oli 3 % vähemmän kuin edellisenä vuonna. Operatiivinen tulos taas oli vuonna 2014 jopa 810 miljoonaa euroa, missä oli 40 % kasvua verrattuna edelliseen vuoteen. Nämä tulokset kertovat siitä, että toimintaa on selkeytetty ja muutoksia ja kehitystä on tapahtunut. (Stora Enso Progress Book 2014, 2.) Stora Enson missiona on kaikella toiminnallaan tehdä hyvää ihmisille ja planeetalle. Tätä tavoitellaan noudattamalla yrityksen tärkeintä arvoa, joka kuuluu: ”Johda, toimi oikein”. (Stora Enso World 2015, 2.)

Vuoden 2014 lopussa Stora Enso -konserni työllisti noin 27 000 henkilöä ja sen vuosittainen henkilöstön vaihtuvuus on 22 % (Stora Enso Progress Book 2014, 6). Progress

Bookissa ei tosin ole mainittu onko mitattu erikseen määraaikaisten ja toistaiseksi voimassa olevissa työsuhteissa olevien vaihtuvuutta. Näiden mittaus erikseen olisi suotavaa realistisen kokonaiskuvan saamiseksi.

Stora Enson Suomen yksiköissä työskenteli alkuvuonna 2015 noin 6 921 työntekijää, se oli tuolloin noin 23,9 % konsernin koko työvoimasta. Yrityksellä on Suomessa toimintaa monilla paikkakunnilla, kuten: Anjalankoskella, Heinolassa, Hartolassa, Honkalahdessa, Imatralla, Inkeröisissä, Kemissä, Kiteellä, Kotkassa, Kristiinankaupungissa, Lahdessa, Oulussa, Porissa, Pälkäneellä, Uimaharjussa ja Varkaudessa. (Stora Enso World 2015, 2.)

1.4.2 Stora Enson tulevaisuudensuunta

Stora Enso valmistaa sanomalehti- ja kirjapaperia, aikakauslehti- ja hienopaperia, kulltajapakkauskartonkia, teollisuuspakkauksia, biomateriaaleja sekä puutuotteita. Tällä hetkellä Stora Enso keskittyy toiminnassaan erityisesti kuitupohjaisiin pakkaustuotteisiin, puuviljelmiltä saatavaan selluun, biomateriaalien uusiin mahdollisuuksiin sekä kestäviin rakennusratkaisuihin. Perinteisen paperin tuotto ei ole enää kannattavinta toimintaa, vaan se on tällä hetkellä taloudellista menestystä jarruttava toiminto, mikä johtuu globaalista paperin kysynnän laskusta. (Stora Enso Oyj (STE) 2015; Stora Enso Progress book 2014, 2.)

Stora Enso tähtää yrityskulttuuriin, jossa tavoitellaan voittoa pelkän selviytymisen sijaan. Tällä tarkoitetaan tavoitetilaa, jossa työntekijät luottavat tehtyihin päätöksiin ja määriteltyihin suuntaviivoihin, ja jossa monimuotoisuus, kunnioitus ja läpinäkyvyys ovat korkealle arvostettuja periaatteita. (Stora Enso Progress Book 2014, 9.)

Stora Enso pyrkii kehittämään osaamistaan vastatakseen asiakkaidensa tarpeisiin, sekä raaka-aineisiin ja ilmastolämpenemiseen liittyviin maailmanlaajuisiin haasteisiin. Konserni tarjoaa ilmastoystävällisen vaihtoehdon ja pienemmän hiilijalanjäljen verrattuna niihin kilpaileviin tuotteisiin, jotka on valmistettu uusiutumattomista materiaaleista. Megatrendien, kuten ilmastomuutoksen tai nopean kaupungistumisen seuraaminen on tärkeää, jotta pystytään vastaamaan muuttuvan maailman tarpeisiin. (Stora Enso Progress Book 2014, 12.)

Vastuullisuus on tulevaisuuden kilpailuvaltti ja sen merkitys on nostettu Stora Ensolla osaksi ydintoimintaa, kaiken toiminnan perusteeeksi. Tämä on välttämätöntä asiakkaiden ja sidosryhmien ollessa yhä enemmän kiinnostuneita tuotteiden alkuperästä ja koko valmistusketjusta. Strategian mukaisesti myös henkilöstöön on pyritty panostamaan, sillä yrityskuvaan vaikuttaa oleellisesti henkilöstön työhyvinvointi ja se mitä mieltä henkilöstö on yrityksen toiminnasta. (Stora Enso Progress Book 2014, 18.)

1.4.3 Stora Enson Suomen henkilöstöhallinto

Henkilöstöhallinnon tehtävä on vastata henkilöstöön liittyvien käytännön tehtävien sujuvuudesta ja olla ajan tasalla siitä, mitä osaamista henkilöstöltä odotetaan. Henkilöstöhallinto edesauttaa toimillaan organisaation tavoitteiden saavuttamista myös huolehtimalla asianmukaisesta ja viihtyisästä työilmapiiristä, pitämällä yllä työmotivaatiota sekä kouluttamalla henkilöstöä. Henkilöstöhallinnon toimien tulisi olla linjassa yrityksen strategian kanssa ja viedä sitä eteenpäin. Henkilöstöhallinto toimii siis tasapainottelevana ja yhdistävänä tekijänä organisaation ja henkilöstön etujen välillä. (Arthur 2004, 2.)

Stora Enson Suomen HR-osaston alaisuuteen kuuluu HRD-osasto eli rekrytointi ja koulutuskeskus, sekä Imatran ja Kemin palvelukeskukset. Tämä opinnäytetyö tehtiin tutkimuksena Stora Enson Imatran palvelukeskukselle. Palvelukeskuksissa hoidetaan palkanlasku ja palkkakirjanpito, sekä työsuhteen tapahtumien kirjaaminen ja dokumentointi. Näiden lisäksi tehtailla on omat HR-päällikkönsä, mutta he raportoivat tehtaanjohtajille eivätkä siis työskentele Suomen HR-osaston alla. (Ikäheimonen 2015a.)

1.4.4 Esimiestyö Stora Ensolla

Stora Enso on päättänyt panostaa henkilöstön kehityksessä erityisesti esimiesten kehittämiseen. Meneillään onkin esimiehenä työskenteleville suunnattu johtajuusohjelma, jossa syvennyttään Stora Enson olemassaolon tarkoitukseen, yrityksen arvoihin ja johtajuusteemoihin. Lisäksi Stora Ensolla on kiinnitetty huomiota nuorten osaajien rekrytointiin, jolla pyritään vahvistamaan tulevaisuuden johtajien joukkoa. (Stora Enso Progress Book 2014, 49.)

Stora Enson intranetistä löytyi useita dokumentteja esimiestyöstä. Intranetissä oli kirjoitettu teksti, jossa tavoitteet esimiestyön suhteen oli kuvattu hyvin. Tavoitteeksi mää-

riteltiin kulttuuri, jossa palaute ja muiden opastus ovat toiminnan kulmakiviä. Tämä kulttuuri perustuu viidelle johtajuuden teemalle, jotka vapaasti suomennettuna ovat: asiakkaan tarpeet (Customer Needs), liiketoimintaosaaminen (Business Acumen), toimi oikein (Do What's Right), inspiroi ja motivoi (Inspire and Motivate) ja ihmisten johtaminen (People Management). (Leadership at Stora Enso 2015.)

Stora Enso haluaa olla älykäs organisaatio. Älykkäässä organisaatiossa ymmärretään, että on tärkeä pitää huolta kilpailukyvyistä, henkilöstöstä ja osaamisesta, sillä mikään näistä ei ilman kehittämistä ja ylläpitoa ole kestävä. Sydänmaanlakan (2012, 21) mukaan: ”Älykäs organisaatio osaa oikealla tavalla tasapainottaa tehokkuutta, oppimista ja hyvinvointia.” Tästä syystä on tärkeää, että HR-asiantuntijat ja esimiehet tekevät työtä eräänlaisessa symbioosissa yrityksen kehityksen mahdollistamiseksi (Arthur 2004, 10).

Vuosina 2013–2014 Stora Enso kävi läpi maailmanlaajuisen esimiestensä kehitysprojektin, joka kulki nimellä Lead Through People. Tässä esimiehille tarjottiin ohjeistusta valmentavaan esimiestyöhön. Heitä ohjeistettiin palautteen antamiseen ja sen vastaanottamiseen, sekä tiimien kehittämiseen. Lyhyesti tiivistettynä heille siis pyrittiin luomaan työkalut itsensä ja muiden ihmisten johtamiseen. Näin haluttiin saada esimiehet ymmärtämään, kuinka hyvä johtaminen saa aikaan hyviä suorituksia. Tavoitteena oli siis pitkällä aikavälillä luoda oppiva organisaatio. Vuoden 2014 loppuun mennessä esimiestyön kehittämisprojektissa oli ollut mukana arviolta 2 600 esimiestä. (Lead Through People 2015.)

Vuonna 2015 Lead Through People oli sisällytetty osaksi uusien esimiesten koulutusta. Koulutus kesti kolme päivää. Valmennuksen jälkeen uusien esimiesten haluttiin ymmärtävän mitä heiltä odotetaan, mitkä ovat yrityksen arvot ja johtajuusteemat, ja mikä rooli näillä on esimiestyössä. (Lead Through People esimiesvalmennus 2015.) Koulutus oli hyvä ponnistuslauta monille esimiestyön saloihin, mutta kaikkien tulee ymmärtää, että hyväksi esimieheksi ei kehity kolmen päivän kurssin aikana, vaan se on jatkuvan oppimisen prosessi. Esimiestyön pioneeri John C Maxwell sanoi Nordic Business Forum 2015 -tapahtumassa pitämässään puheessa: ”Mitä enemmän tiedät, sitä paremmin tiedät ettet tiedä”¹. Tämän voidaan ajatella kiteyttävän sen, mitä itseohjautu-

¹ ”The more you know, the more you know that you don’t know” (Maxwell 2015).

vuus on. Se on ymmärrys siitä, että kehitys ja ajanhermolla pysyminen edellyttävät jatkuvaa edistystä.

Lead Through People 2.0 oli esimiesten jatkokoulutus, jonka tärkein tarkoitus oli auttaa johtajia kehittämään itseään ja tiimiään luoden näin voittajakulttuuria. Koulutuksella pyrittiin vahvistamaan esimiesten valmiuksia muutoksen johtamiseen ja yrityksen eteenpäin vientiin. (Lead Through People esimiesvalmennus 2015.)

2 Esimiestyö ja intranet sen osana

2.1 Esimiestyö

Esimies on henkilö, joka toimii ryhmän tai yksilöiden johtajana (Jalava 2001,11). Esimiestyö voi pitää sisällään monia asioita riippuen asemasta ja työnkuvasta, mutta Eräsalon (2008, 116) mukaan esimiestyö on ennen kaikkea toiminnan johtamisen lisäksi myös henkilöstön johtamista ihmisiin vaikuttamalla. Esimiestyössä asetetaan organisaation vision pohjalta strategisia tavoitteita eli päämääriä, joita kohti suunnataan resursseja yhdistelemällä, johtamalla ja motivoimalla henkilöstöä, sekä huolehtimalla avoimesta vuorovaikutuksesta (Jalava 2001, 89). Esimiehen tehokkuus onkin riippuvaista hänen tiimensä tekemästä työstä ja sen tuloksista (Jalava 2001, 14). Kuitenkin esimiestyön tärkein perusta on, että esimies tuntee ensin omat tehtävänsä vastuineen ja valtuuksineen (Järvinen 2005, 18). Esimiestehtävän sisältö on jaettavissa seitsemään alaryhmään, jotka ovat listattu alla (Jalava 2001, 20–22).

1. Tavoitteiden ja työtapojen selkeyttäminen
2. Saavutussuuntatuneisuuden ylläpitäminen
3. Työntekijöiden tukeminen
4. Työyhteisön vuorovaikutuksen kehittäminen
5. Ryhmäkeskeinen päätöksenteko
6. Ulkoisten suhteiden hoitaminen
7. Arvoperusteinen käyttäytyminen.

Tavoitteiden ja työtapojen selkeyttäminen tarkoittaa sitä, että työntekijällä on oikeus tietää, mitä häneltä odotetaan niin yksilönä kuin työyhteisön jäsenenäkin. Saavutus-

suuntautuneisuuden ylläpitämisellä taas pyritään motivoimaan alaisia luottamalla heidän kykyynsä suoriutua annetuista tehtävistä. Alaisille uskalletaan antaa vastuuta, mutta etenkin kiitosta onnistuneista suorituksista. Saavutussuuntautuneisuus edellyttää lisäksi esimieheltä kykyä ottaa vastuuta tiimin tuloksesta, siitä että asetetut tavoitteet saavutetaan. Tässä on tärkeää, että esimies kannustaa tiimiään itsenäisiin suorituksiin, eikä yritä itse tehdä kaikkea työtä. Työntekijöiden tukeminen liittyy motivointiin kiinteästi, mutta ennen kaikkea tukevalla johtamisella tarkoitetaan psykologista turvallisuuden tunnetta, jollainen saavutetaan henkilöstöstä huolehtimalla. (Jalava 2001, 20–21; Schaeffer 2002.)

Neljäntenä kohtana Jalavan listalla oleva vuorovaikutuksen kehittäminen on esimiestyössä oleellinen taito, sillä esimiehen on tärkeää viestiä aktiivisesti yhteistyön parantamiseksi ja ristiriitojen välttämiseksi. Ryhmäkeskeisellä päätöksenteolla esimies kannustaa alaisiaan ajattelemaan itse. Hän tuo ryhmälle ongelmia valmiiden ratkaisuiden sijaan. Viimekädessä esimiehen on kuitenkin kyettävä tekemään päätöksiä, sillä esimies, joka ei käytä valtaansa ei toimi täysin tehtävänkuvansa edellyttämällä tavalla. (Jalava 2001, 21–22.)

Ulkoisten suhteiden hoitaminen on erittäin tärkeää yrityksissä, joissa tehdään töitä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Ei ole riittävää tietää, kuinka asiat oman tiimin sisällä toimivat, vaan pitää olla suhteita myös muualle yritykseen ja tarvittaessa yrityksen ulkopuolellekin. Ulkoisten suhteiden hoitamisen taidolla arvioidaan esimiehen kykyä luoda ja ylläpitää suhteita merkityksellisiin tahoihin ja saada tätä kautta tavoitteiden saavuttamiseen tarvittavat resurssit oman tiiminsä käyttöön. Viimeisenä esimiestehtävien sisällön alueena on arvoperustainen käyttäytyminen, mikä tarkoittaa esimiehen kykyä toimia yrityksen arvojen edellyttämällä tavalla. Tällainen esimies elää yrityksen arvoja ja kokee ne omikseen. Esimiehen ei tarvitse aina olla pidetty, mutta häntä on pystyttävä arvostamaan ihmisenä ja organisaation edustajana. Hyvä esimiestyö ei koostu vain mekaanisista tehtävistä, vaan se vaatii myös tietynlaisia luonteenpiirteitä, tai vähintään kykyä sopeuttaa omaa käyttäytymistään tarvittavan tilanteen mukaan. (Eräsalo 2008, 121; Jalava 2001, 21–22.)

2.2 Johtamisen puutteet

Hyvä esimiestyö ei ole täysin yksiselitteinen asia. Lähes jokaisella työikäisellä yli 30 vuotiaalla on ollut jossain vaiheessa niin sanottu huono esimies. Esimiestyöhön panostaminen olisi tärkeää, sillä hyvällä johtamisella luodaan organisaatio, jossa ihmiset haluavat työskennellä, ja jonka menestyksen vuoksi ollaan valmiita tekemään töitä. Nykypäivänä työelämä muuttuu jatkuvasti. Muuttuvat olosuhteet ja uudet työskentelymallit ja -prosessit edellyttävät esimiestyöltä jatkuvaa kehitystä. (Järvinen 2005, 15; Deloitte Consulting LLP and Bersin by Deloitte 2014, 7)

Huono esimiestyö voi olla seurausta monista eri asioista, jotka eivät aina johdu henkilöstä itsestään. Vikaa voi olla myös organisaation tavoissa toimia. Kuviossa 1 on kuvattu tekijöitä, jotka voivat olla puutteellisen esimiestyön taustalla. Kansainvälisellä tasolla mitattuna esimiestyön taso on yrityksissä huonompi, kuin sen asian tärkeyteen suhteutettuna tulisi olla. Jotta aukko esimiestyön valmiuksien ja vaatimusten tasojen välissä voitaisiin kuroa umpeen, täytyy tunnistaa tekijät, jotka voivat johtaa puutteelliseen esimiestyöhön. Tässä opinnäytetyössä käsitellään vain teemoja, joihin esimies itse voi omalla toiminnallaan vaikuttaa. Kuviossa 1 näitä ovat: merkitystä ei ymmärretä, ei aikaa eikä ykkösasia, vastuut sekä tehtävät ja rooliepäselvyydet ja itseohjautuvuuden ihannoiti. (Järvinen 2005, 15–16; Deloitte Consulting LLP and Bersin by Deloitte 2014,10–12.)



Kuvio1 Johtamisen puutteet (Järvinen 2005, 15).

Huonoa esimiestyötä puolustellaan yrityksissä monesti sillä, ettei aikaa esimiehenä olemiseen jää muiden työtehtävien lisäksi. Tämä on kuitenkin vastuun kiertämistä. Laiminlyömällä henkilöstönsä johtamista ja päivittäistä esimiehen rooliaan muiden työ-

tehtävien vuoksi esimies ei vie yritystä eteenpäin, vaan voi jopa jarruttaa sen kehitystä huomattavasti (Järvinen 2015, 15–16).

Tehokkainkaan esimies ei kykene omalla tekemisellään korvaamaan huonosta johtamisesta syntynyttä prosessien tehottomuutta. Esimies ei myöskään yksin voi tehdä koko henkilöstön töitä, vaan hänen on uskallettava luottaa alaisensa taitoihin (Schaeffer 2002). Esimiehen itsetunto joutuu työn yhteydessä koetuksille, mistä johtuen sen on oltava kunnossa. Esimies, jolla on huono itsetunto, sortuu helposti korostamaan omaa asemaansa, mikä johtaa usein määräilyyn ja hyökkäävään käytökseen (Pentikäinen 2009, 16). Huono esimiestyö voi olla syynä henkilöstön motivaatio-ongelmiin, joista seuraa heikkoja työsuorituksia ja työyhteisön energian suuntautumista epäoleellisiin asioihin. Johtamisen ydintehtävä on kuitenkin päästä tuloksiin ihmisiin vaikuttamalla ja heidän avullaan. (Järvinen 2015, 15–16.) ”Johtaja, joka seisoo yksin korkealla huipulla, ei ole johtaja vaan vuorikiipeilijä.”², näin puki saman ajatuksen sanoiksi John C Maxwell. Tämä korostaa ajatusta siitä, että yritys tarvitsee luottavan ja osaavan henkilöstön, joka on valmis tekemään töitä yhteisen hyvän eteen. Näin voidaan saavuttaa tila, jossa esimies vie toiminnallaan organisaatiota eteenpäin. (Maxwell 2015.)

Esimiestyö alkaa siitä, että esimies tunnistaa omat tehtävänsä eli sen mitä häneltä odotetaan esimiehenä, tehtävät vastuineen ja valtuuksineen. Tämä ei yrityksissä aina ole niin itsestään selvää, kuin sen pitäisi olla. Yksi esimiehen vastuista on huolehtia alaisistaan. Onnistunut alaisista huolehtiminen edellyttää, että esimies tuntee työsuhteenelinkaaren ja siihen liittyvät prosessit. Yhä useammat henkilöstöön liittyvät prosessit on siirretty lähiesimiesten vastuulle. Henkilöstöhallinto kuitenkin tukee esimiehiä näissä tehtävissä tarjoamalla heille tietoa ja ohjeistusta henkilöstöprosesseihin. (Järvinen 2005, 18; Cappelli 2015.)

On erittäin tärkeää, että esimies asettuu rooliinsa esimiehenä. On aseman laiminlyöntiä olla käyttämättä esimiehelle myönnettyä valtaa, sillä toimiakseen työyhteisö tarvitsee pelisääntöjä ja suunnannäyttäjän. Kun organisaatiossa kaikki tietävät roolinsa, on toiminta selkeämpää ja johdonmukaisempaa. Esimiehen tehtävä on lisäksi jakaa näitä rooleja alaisille, niin että kaikki ovat perillä siitä, mitä heiltä työntekijöinä odotetaan. Hyvä esimies kannustaa alaisiaan itseohjautuvuuteen, ja ymmärtää eron itseohjautuvuuden ja johtamattomuuden välillä. (Järvinen 2005, 18–21.) Kuten Kauhanen on sen

² ”A Leader who stands alone on the top, is not a leader he’s a mountain climber” (Maxwell 2015).

hyvin sanonut: ”Työsuhteasioiden kitkaton sujuminen vaikuttaa välittömästi organisaation työilmapiiriin ja siten myös tuottavuuteen ja tuloksellisuuteen” (2012b).

2.3 Esimiestyön taustalla vaikuttaa organisaatio

2.3.1 Älykäs organisaatio

Älykkään organisaation ominaisuudet ovat tärkeitä esimiestyön tehokkuuden parantamiseksi. Kun tavoitellaan hyötyä esimiehille, toisin sanoen apua heidän työhönsä, on välillisenä tavoitteena lopulta henkilöstön hyvinvointi ja tehokas motivoiminen parempiin suorituksiin. Kun esimiestyöhön tarvittava tieto on nopeasti ja helposti löydettävissä, jää esimiehille enemmän aikaa varsinaiseen esimiestyöhön. Älykäs organisaatio onkin rakennettu ihmisiä varten. (Sydänmaanlakka 2012, 21.)

Älykkään organisaation edellytys on kyky jatkuvasti uusiutua ja oppia nopeasti (Sydänmaanlakka 2012, 292). Älykäs organisaatio havaitsee ajoissa muutoksen tarpeen ja kykenee ketterästi ja nopeasti ottamaan uudet toimintatavat käyttönsä. Sen täytyy olla toimissaan kilpailijoitaan nopeampi, jotta kilpailukyvyyn säilyminen varmistetaan. Lisäksi älykkäässä organisaatiossa henkilöstön osaamisesta sekä hyvinvoinnista pidetään erityisen hyvää huolta. Älykkään organisaation päämääränä on tavoitella parasta mahdollista tasapainoa tehokkuuden, oppimisen ja hyvinvoinnin välillä. Tämän kaltainen toiminta on osa organisaatiokulttuuria, jollaista vaaditaan tehokkaan esimiestyön taustalle. (Sydänmaanlakka 2012, 21.)

2.3.2 Osaamisstrategia ja oppiminen

Sana strategia on alun perin sodankäynnistä tuttu termi, jolla tarkoitettiin tehtyä suunnitelmaa siitä, kuinka sota voitetaan. Yrity maailmassakin strategia on suunnitelma siitä miten edetään. Strategia eli yrityksen toimintasuunnitelma voidaan jakaa useisiin eri osastrategioihin toiminnan selkeyttämiseksi ja suunnitelmien vienniksi yhä yksityiskohteisemmalle tasolle. (Meriläinen & Tienari 2012b.)

Osaamisstrategia on melko tuore käsite, mutta koska tämän opinnäytetyön yhteydessä on tärkeää nimenomaan Suomen henkilöstöasioiden sivuston tarjoama tietopääoma ja se kuinka hyvin esimiehet hyödyntävät sitä työssään, on hyvä avata lyhyesti sitä mitä

osaamisstrategialla tarkoitetaan. Osaamisstrategia on henkilöstöstrategian alta erotettava strategian osa-alue. Sen avulla tähdätään kilpailukykyiseen etulyöntiasemaan osaamista, prosesseja ja tietojärjestelmiä kehittämällä. (Sydänmaanlakka 2012, 143.) Tärkeää on, että kaikki osastrategiat ovat linjassa ja yhdenmukaisia liiketoimintastrategian kanssa. Osaamisstrategian luominen on eräs älykkään organisaation tunnuspiirteistä. (Sydänmaanlakka 2012, 218.) Strategioiden hierarkiaa havainnollistaa kuvio 2.



Kuvio 2 Strategioiden hierarkia

Osaamiseen linkittyvä oppiminen käsitteenä on myös tämän työn ymmärtämisen kannalta oleellista tuntea. Osaaminen koostuu tiedon, taidon ja tahdon yhdistelmästä. Kulakin tehtävällä on tietojen kokonaisuus, joka vaaditaan tehtävästä suoriutumiseen. Älykkäässä organisaatiossa tiedolla ei ole itseisarvoa, vaan ainoastaan ymmärretyllä, toisin sanoen opitulla tiedolla on merkitystä. Ymmärretty tieto on sellaista informaatiota, jota voidaan soveltaa käytännössä ja jalostaa eteenpäin. Data, joka ei ole ymmärrettävässä muodossa ja asiayhteydessä, on pelkkiä numeroita, kuvia ja tekstiä tai näiden yhdistelmää. Informaatio on dataa muokattuna merkitykselliseksi kokonaisuudeksi. (Sydänmaanlakka 2012, 187–188, 218; Hyppänen 2015.)

Kukaan ei ole koskaan valmis, vaan älykkään organisaation periaatteen mukaan aina on tarvetta oppimiselle. On tärkeää, että esimiehet osaavat tarvittaessa muuttaa käyttäytymistään organisaation edun mukaiseksi. Sydänmaanlakan mukaan: ”Muutos on oppimista, kehittymistä ja kasvua” (Sydänmaanlakka 2012, 70). Esimiehen on jatkuvasti oltava ajan tasalla ja uudistuttava muuttuvan työympäristön mukana. Esimiehen tulee varautua päivittämään tietojaan koko työuransa ajan ja kertaamaan opittua tarvittaessa (Pentikäinen 2009, 159; Seies 2012). Muutos ei aina ole helppoa, sillä käyt-

täytymisen on mahdollista muuttua vasta kun tiedot, taidot ja asenteet ovat muuttuneet (Sydänmaanlakka 2012, 71).

Pystyäkseen kehittymään esimiehenä ja ennen muuta oppijana esimiehen tulee olla tietoinen oman osaamisensa tilasta ja tavoista, joilla hän oppii. Esimiehelle, joka aidosti haluaa kehittyä oppijana ja siten edistää älykkään organisaation toimintamallia on tyyppillistä reflektoida kokemaansa ja arvioida oppimaansa. Kyseenalaistamalla ja etsimällä merkityksiä esimies luo asiayhteyksiä vanhan ja uuden tiedon välille, jolloin tapahtuu oppimista. Tällainen oppiva esimies on kiinnostunut mentoroinnista, sparrauksesta ja muista vastaavista prosesseista, joiden kautta voi pohtia ajatuksiaan ääneen ja saada niistä myös palautetta. Tämän palautteen hän käyttää kehittääkseen toimintatapojaan. Oppiva esimies myös tarjoaa omaa osaamistaan avuksi muille ja on halukas ohjaamaan ja valmentamaan muita. (Kupias & Peltola & Pirinen 2014.)

2.4 Päivittäisjohtaminen

Päivittäisjohtamisella tarkoitetaan alaisten jokapäiväistä ohjaamista, tukemista ja valmentamista. Näiden lisäksi termi pitää sisällään delegointia, palautteen antoa ja yhdessä työskentelyä. Hyvä päivittäisjohtaminen luo innostavaa ja oikeudenmukaista työilmapiiriä ja motivoi näin alaisia. Päivittäisjohtaminen pitäisi tehdä mahdollisimman helppoksi asettamalla keinot ja tiedot alaisten johtamiseen helposti saataville. Toimiva intranetin HR-sivusto on eräs esimiestyötä tehostava tietojärjestelmä. (Rodgers 2014; Sydänmaanlakka 2012, 110.)

Esimiehellä on suuri vastuu, sillä hän huolehtii omien tehtäviensä lisäksi henkilöstöstään ja vastaa heidän suoriutumisestaan. Lisäksi esimies on vastuussa oman sekä alaistensa toiminnan lainmukaisuudesta. Onnistuakseen päivittäisjohtamisessa esimiehen täytyy tuntea lainsäädäntöä ja voimassa olevia työehtosopimuksia, jotta hän voi toimia niiden edellytysten mukaisesti, ja toisaalta osaa hyödyntää niiden paikallisen sopimisen mahdollisuudet. (Kauhanen 2012b.)

Henkilöstöjohtaminen ei ole pelkästään HR-osaston vastuulla, vaan monet henkilöstöön liittyvät vastuut kuuluvat itseasiassa esimiehille. Esimies on työnantajan edustajana vastuussa alaistensa työsuhteisiin linkittyvistä henkilöstötoimenpiteistä ja oman toimintansa lainmukaisuudesta. Suuret organisaatiot varmistavat, että työlainsäädännön mukaiset oikeudet ja velvollisuudet ovat esimiesten tiedossa. Kuitenkin näiden asioiden

sisäistys ja omien tietojen ajan tasalla pitäminen jäävät esimiehen itsensä vastuulle. (Kupias & Peltola & Pirinen 2014; Cappelli 2015.)

Stora Enson Suomen henkilöstöasioiden sivuston päämääränä on tarjota ohjeistusta esimiehille henkilöstöön liittyviin prosesseihin. Sydänmaanlakka on listannut henkilöstöön liittyviä esimiesten tehtäväalueita, hänen listansa taulukoksi muokattuna näkyy kuviossa 3.

Rekrytointi
Perehdyttäminen
Suorituksen johtaminen
Koulutus ja kehittäminen
Palkitseminen
Osaamisen johtaminen
Tiedon johtaminen
Tiedottaminen
Työyhteisön kehittäminen
Muutoksen johtaminen

Kuvio 3 Esimiehelle kuuluvat henkilöstöjohtamisen alueet (Sydänmaanlakka 2012, 111).

Rekrytointi ja perehdyttäminen liittyvät uuden työvoiman hankintaan. Nämä kuuluvat vastuina esimiehille, sillä esimiehet tietävät parhaiten, millaista henkilöä ja millä osaamisella auki olevaan työhön etsitään. Esimiehet eivät kuitenkaan hoida näitä prosesseja yksin, vaan niistä suoriutuminen edellyttää henkilöstöhallinnon asiantuntemusta ja yhteistyötä. Loput Sydänmaanlakan mainitsemista esimiehelle kuuluvista henkilöstöjohtamisen aihealueista liittyvät jo työsuhteessa olevan henkilöstön johtamiseen. Nämä teemat pitävät sisällään kaiken työntekijöiden tehtyjen työtuntien kirjauksesta aina koulutusmahdollisuuksien tarjoamiseen. Esimiehen tulisi olla perillä omien alaistensa työsuhteiden hallinnoinnista ja työurien kehittymisestä. (Sydänmaanlakka 2012, 111.)

Kaikissa esimiehelle kuuluvissa henkilöstöprosesseissa tulisi taustalla vaikuttaa sivulla kahdeksan esitellyt esimiestehtävän sisältöjen alaryhmät (Jalava 2001, 20–22). Näistä etenkin arvoperusteisen käyttäytymisen tulisi kantaa läpi kaiken esimiestyön. Arvoperusteinen käyttäytyminen ja työyhteisön vuorovaikutuksen kehittäminen näkyvät kaikissa henkilöstöprosesseissa ja ovat siten esimiehenä onnistumisen kannalta tärkeitä toimintatapoja. Työntekijöiden tukeminen taas on oleellinen keino ja perusta henkilös-

töprosessien, kuten osaamisen johtamisen tai koulutuksen ja kehittämisen eteenpäinviennissä. Kehitystoimenpiteet itsessään edellyttävät saavutussuuntautuneisuutta, jotta alaiset saadaan innostumaan toimenpiteistä, ja siten lähtemään mukaan kehitykseen. Ulkoisten suhteiden hoitamisen merkitys sitä vastoin korostuu esimerkiksi rekrytointiprosessissa, jonka yhteydessä muokataan väistämättä hakijoiden mielikuvaa yrityksestä, mikä taas vaikuttaa siihen millaista yrityskuvaa he edelleen välittävät muille.

Ennen kuin esimies voi tehokkaasti johtaa muita, on hänen opittava johtamaan itseään. Itsensä johtamisella tarkoitetaan kaikkia niitä prosesseja ja toimia, joita esimies voi käyttää omien vahvuuksiensa ja kehittämiskohteidensa tunnistamiseksi ja kehittämiseksi. (Sydänmaanlakka 2014, 42.) Itsensä johtamisen tavoitteena on kehittää omaa kokonaiskuntoisuuttaan, joka koostuu psyykkisestä-, fyysisestä-, henkisestä-, sosiaalisesta-, ammatillisesta- ja uudistumiskunnosta. (Sydänmaanlakka 2014, 141–142.)

2.5 Tiedon johtamisen tärkeys

Tieto on yrityksille tärkeä pääoma. Monissa yrityksissä on niin paljon tietoa, että yksittäisen henkilön voi olla vaikea tietää, mitä hänen tulisi tietää. Yrityksissä kuluu mittamattomia määriä arvokasta aikaa tiedon etsimiseen. Tiedon johtamisella tavoitellaan tehokkaampia ja järkevämpiä tapoja tiedon luomiseen, hankintaan, varastointiin ja käsittelyyn. Perimmäinen päämäärä on, että tietoa kyetään sitten soveltamaan päätösten tekoon. (Sydänmaanlakka 2012, 175–176.)

Tiedon johtaminen on myös viestintää. Tieto itsessään ei hyödytä mitään, jos sitä ei osata viestiä (Kuivalahti & Luukkonen 2003, 56). Tieto pyritään saamaan ymmärrettävään muotoon ja kaikkien tavoitettaville. Näin yksilöiden tieto muuttuu tiimien tiedoksi. Tietojohdaminen lähtee aina yksilön tiedoista. Jokainen on itse vastuussa omasta oppimisestaan. Yrityksen vastuulle jäävät tietojärjestelmien kehitys ja henkilöstön koulutus näiden järjestelmien käyttöön. Tietojärjestelmien on toimittava tehokkaasti esimiesten tukena tarjoten puitteet tiedon helppoon hankintaan, varastointiin ja käyttöön. (Sydänmaanlakka 2012, 175–176.)

2.6 Intranet

Intranet on jonkun ennalta määritellyn ryhmän, tässä tapauksessa Stora Enso -konsernin oma lähiverkko. Sen tarkoitus on toimia yhdistävänä tietoverkkona yrityksen eri toimipisteiden välillä. Intranetin etuja ovat kahdensuuntaisen viestinnän mahdollisuus, kattavuus sekä tiedoiltaan että saavutettavuudeltaan, mahdollisuus reaaliaikaisuuteen ja nopeus. (Kuivalahti & Luukkonen 2003, 51,61; Pohjanoksa & Kuokkanen & Raaska 2007, 147; Isohookana 2007, 279.)

Intranettiä kehitettäessä tulisi aina miettiä, kenelle toiminto ensisijaisesti suunnataan, sillä verkkoviestintää ei ole hyvä suunnata lähtökohtaisesti kaikille. Tähän tarkoitukseen on rakennettu roolitus, jonka avulla tietyt dokumentit voidaan tuoda vain esimerkiksi esimieskäyttöoikeudet omaavien henkilöiden nähtäville. Suurin virhe intranetin kehityksessä on kuitenkin se, ettei sisältörakennetta ja tiedon hierarkiaa ole mietitty ja suunniteltu huolella. Intranet oikein käytettynä mahdollistaa ajankohtaisten asioiden nopean viestinnän yhtä aikaa koko henkilökunnalle. Intranettiä voidaan käyttää lisäksi keskustelukanavana ideoiden ja ajatusten vaihtoon. (Kuivalahti & Luukkonen 2003, 51,61; Pohjanoksa & Kuokkanen & Raaska 2007, 147; Isohookana 2007, 279.)

Intranet on paitsi tärkeä viestintäkanava yrityksen sisäiseen viestintään, myös tiedon johtamisen väline, toisin sanoen työkalu tiedon hallintaan. Intranetin odotetun kaltainen toimivuus edellyttää tietojen ja muiden elementtien yhdistymistä merkityksellisiksi kokonaisuuksiksi. Ilman merkityksellisyyttä intranet on vain tiedon viemäri, jonka käyttö aiheuttaa ”informaatioähkyn”, joka ei johda oppimiseen. (Kuivalahti & Luukkonen 2003, 56.) Pahimmassa tapauksessa oleellinen tieto ei edes löydy, koska se hukkuu epäoleellisen datan sekaan. Toimivassa intranetissä yhdistyvät hyvä käytettävyys, tiedon ajantasaisuus ja kahdensuuntainen viestintä, mutta nämä eivät merkitse mitään ilman käyttäjiä eli ihmisiä (Samela 1997, 100).

Jatkuva päivittäminen ja uuden informaation lisääminen tekevät sivustosta monimutkaisemman, mikä edellyttää myös esimiesten osaamisen päivittämistä samalle tasolle. (Being Fluent with Information Technology 2000, 7.) Tiedot on tärkeä pitää ajan tasalla, jotta käyttäjät pystyvät luottamaan löytämänsä tiedon oikeellisuuteen. Vanhentuneet tiedostot lisäksi kuormittavat järjestelmää ja hidastavat sen toimintaa. (Pohjanoksa & Kuokkanen & Raaska 2007, 48.)

Esimiehille intranet toimii asioiden sekä ihmisten johtamisen tukena. Asioiden johtamisessa intranetin tarkoitus on tietosisältönsä välityksellä auttaa ongelmatilanteissa ja päätöksenteossa. Intranet on tietokanta ja työyhteisön kohtaamispaikka, joka helpottaa työntekoa, mutta myös vapauttaa rutiininomaiselta työltä. Intranet pitää sisällään muun muassa ohjeita, uutisia, manuaaleja, dokumenttipohjia, muistioita ja raportteja. (Isohookana 2007, 279.)

Sivustolle, jolla on paljon tietoa, toimiva hakusanatoiminto on usein intranetin tärkein työkalu. Indeksoiva, eli koko intranetin sisällön säännöllisesti läpi käyvä ja kaikki dokumentit niissä olevien sanojen mukaan luokitteleva hakutoiminto on toimiva malli. Tällaisessa mallissa tiedostoissa käytetyt sanat sijoitellaan luetteloon, jossa on kuvattu niiden paikka dokumentissa ja tietorakenteessa. Tällainen malli on käytössä muun muassa Googlessa ja MSN Searchilla. (Pohjanoksa & Kuokkanen & Raaska 2007, 47.)

Intranet elää jatkuvassa muutoksessa ja sen ylläpitoon varataan monesti liian vähän rahaa. Kehityksessä täytyy varautua siihen, että paraskaan tietotekninen järjestelmä ei johda intranetin tehokkaaseen käyttöön, jos se on käyttäjän näkökulmasta vaikea, monimutkainen ja hidas käyttää. Budjetoitaessa uusia intranet projekteja tulisi varat keskitää ennen kaikkea käytettävyyden suunnitteluun. Suurempien koko intranettiä käsittävien muutosten osalta budjetoinnissa on otettava huomioon myös testaus, käyttöönotto ja lanseeraus. (Kuivalahti & Luukkonen 2003, 78–79.)

2.6.1 Intranet WeShare

Stora Enson intranet WeShare on Microsoftin Sharepoint alustalla toimiva yrityksen sisäinen lähiverkko. Sen tärkeimpänä tavoitteena on, että sieltä löytyy helposti ja kattavasti kaikki mahdollinen tieto, jota henkilö voi tarvita työpäivänsä aikana (MacGregor 2015; Sperling 2015). Tietoja WeSharesta saatiin haastatteleamalla Lync-puhelulla Ulrika MacGregoria ja Charlotte Sperlingiä. MacGregorin vastuulla on WeSharen viestintä ja Sperling puolestaan johtaa tiimiä, joka vastaa Stora Ensolla täysipäiväisesti WeSharesta.

Tällaisenaan WeShare oli syyskuussa 2015 ollut käytössä 2,5 vuotta. Nykyinen muoto löytyi, kun ennen käytössä olleet kaksi erillistä systeemiä yhdistettiin. Näin WeSharesta saatiin kaiken kattava intranet-toiminto. WeShare on personoitu yrityksen tarpeita vas-

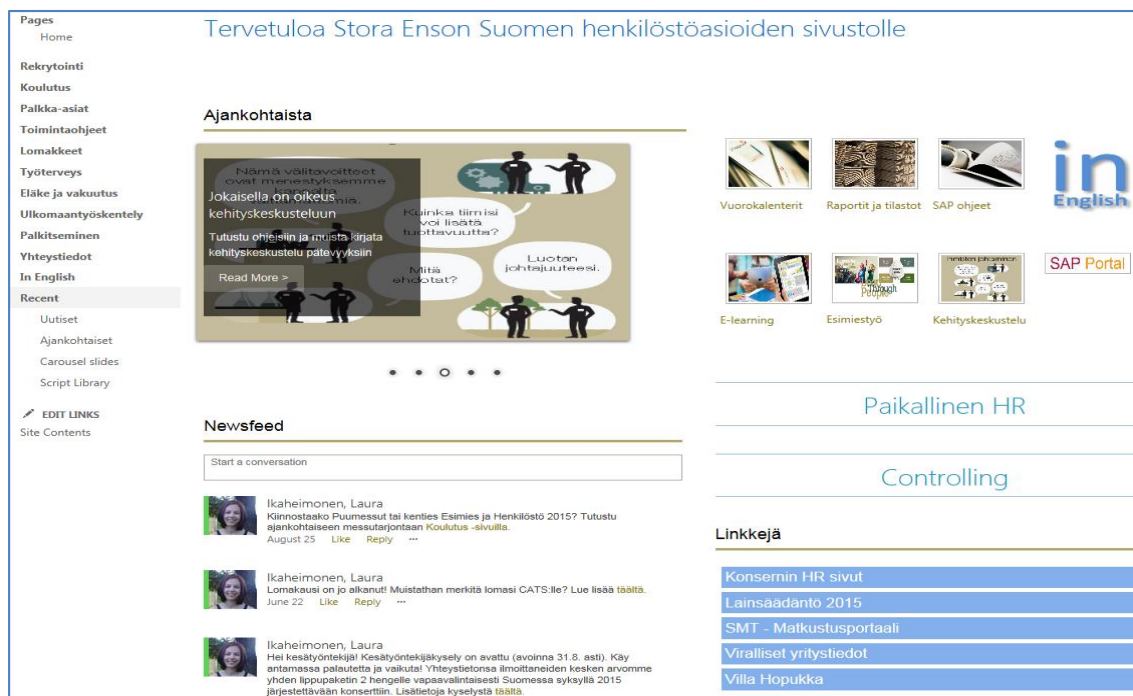
taavaksi. Se on kahdensuuntainen viestintäkanava, jossa kullekin käyttäjälle näkyy ensisijaisesti hänen asettamansa profiloinnin mukaiset näkymät. Profiloinnilla voi valita tietyn divisioonan ja jopa tehtaan, minkä tapahtumia haluaa seurata. Lisäksi profiloinnilla voi valita maakohtaisen HR-näkymän, jolloin HR-asiat ovat helpommin löydettävissä massiivisesta intranetistä. (MacGregor 2015; Sperling 2015.)

WeShare toimii Microsoftin lisensseillä, jotka voivat olla laite- tai henkilökohtaisia. Uutuutena WeSharen toimintoa suunnitellaan saatavaksi myös mobiililaitteisiin. Tällä ratkaisulla pyritään yhä parempaan saavutettavuuteen. (MacGregor 2015; Sperling 2015.)

2.6.2 Suomen henkilöstöasioiden sivusto

Suomen henkilöstöasioiden sivusto löytyy WeSharen etusivulta katsottuna HR-välilehden kautta. HR-välilehdeltä pääsee valitsemaan maakohtaiset HR-sivut. Suomen henkilöstöasioiden sivusto Stora Enson intranetissä pitää sisällään kaikenlaisia henkilöstöön liittyviä uutisia, muun muassa työpaikkailmoitukset. Lisäksi sieltä on löydettävissä kaikkiin työsuhteen elinkaaren vaiheisiin omat lomakkeensa ja toimintaohjeensa. Tiedot on standardoitu Suomi tasolle. Esimiehet tarvitsevat henkilöstöön liittyviä tietoja osaksi päivittäisjohtamistaan. Tästä syystä tutkittaessa sivuston käyttöä haluttiin tarkasteltavaksi valita juuri esimiesnäkökulma, eli kuinka hyvin esimiehet kokevat sivuston tietojen tukevan heidän työtään. (Ikäheimonen 2015a.)

Suomen henkilöstöasioiden sivuston tiedot on tällä hetkellä jaoteltu työsuhteen elinkaaren mukaan. Sivuston osilla on useita eri vastuuhenkilöitä, ja kukin sivuston alisivusto on erinäköinen. Sivuston käytöstä järjestettiin vuonna 2014 vapaaehtoinen koulutus, johon kaikki esimiehet saivat kutsun sähköpostitse. Koulutuksessa käsiteltiin sitä, mistä sivusto löytyy ja mitä se pitää sisällään. Kuviossa 4 on näkymä Suomen henkilöstöasioiden sivuston etusivusta. (Ikäheimonen 2015a.)



Kuvio 4 Suomen henkilöstöasioiden sivuston etusivu.

3 Henkilöstösivut esimiesten näkökulmasta

Tässä luvussa kuvataan työn edistymistä ja selvitetään sitä, kuinka esimiehet kokevat Suomen henkilöstöasioiden sivut. Yksi HR-sivuston tärkeimpiä tehtäviä on toimia esimiestyötä avustavana ja sitä helpottavana tukitoimintona. Tästä syystä aihe rajattiin esimiesnäkökulmaan.

Aiheen rajauksen jälkeen analysoitiin, mitä menetelmiä juuri tässä tutkimuksessa olisi hyvä käyttää. Työssä päädyttiin hyödyntämään kvantitatiivisia eli määrällisiä tutkimusmenetelmiä tarpeeksi kattavan tiedon saamiseksi, sekä laadullista sisällön analyysiä tutkimuksen syventämiseksi. Pääpaino tutkimuksessa oli kvantitatiivisella tutkimuksella.

Tutkimus koostui puolistrukturoidusta kyselystä, joka lähetettiin Stora Enson Suomessa toimiville esimiehille ja kolmesta tarkoin suunnitellusta haastattelusta, joilla pyrittiin syventämään jo saatua informaatiota. Varsinainen työskentely käynnistyi projektisuunnitelman teolla ja siihen liittyvillä toimenpiteillä, kuten ohjaaja Anne Perkiön tapaamisella. Tämän jälkeen alkoi analyysin teko, eli työn varsinainen tutkimusosa.

3.1 E-lomake

Kysely, johon vastattiin anonymisti, lähetettiin Metropolian omalla e-lomaketyökalulla 589:lle Stora Enson Suomen esimiehelle 9.9.2015 (ks. liite 1). Vastausaikaa oli kaksi viikkoa, ja tuona aikana vastauksia saatiin 159 kappaletta (=N). Vastausprosentti kyselylle oli 27,0 %, eli saatuja tuloksia voidaan pitää luotettavina tarpeeksi suuren vastajamäärän perusteella.

Lomaketutkimuksella pyrittiin yksinkertaiseen ja helposti ymmärrettävään kysymysten asetteluun, jotta mahdollisimman moni potentiaalinen vastaaja ymmärtäisi kysymykset samalla tavalla. Lisäksi kysely pidettiin lyhyenä, jotta vastaajat jaksoivat kunnolla keskittyä sen täyttämiseen. Pääosin määrällisin kysymyksin toteutettu kysely sisälsi myös avoimia kysymyksiä. Avoimissa kysymyksissä luotettavuutta ja yleistystä tarkasteltiin saatujen vastausten samankaltaisuuden perusteella. (Eskola & Suoranta 2008, 62–63; Kyselylomakkeen laatiminen 2010.)

Lomakkeen potentiaalisten palauttajien täytyi paitsi jaksaa, myös osata vastata kyselyyn. Standardoidussa kyselyssä vastaajien haluttiin ymmärtävän kysymykset mahdollisimman samalla tavalla ja myös vastaavan niihin yhteismitallisin arviointiperustein. Tämä edellytti yksinkertaista, tarkoituksenmukaista ja täsmällistä kieltä kysymysten laadinnassa. Yksinkertaisuuden vaatimus koski myös kysymysten pituutta. Hyvä kysymys on aina kohtuullinen. (Eskola & Suoranta 2008, 62–63; Kyselylomakkeen laatiminen 2010.)

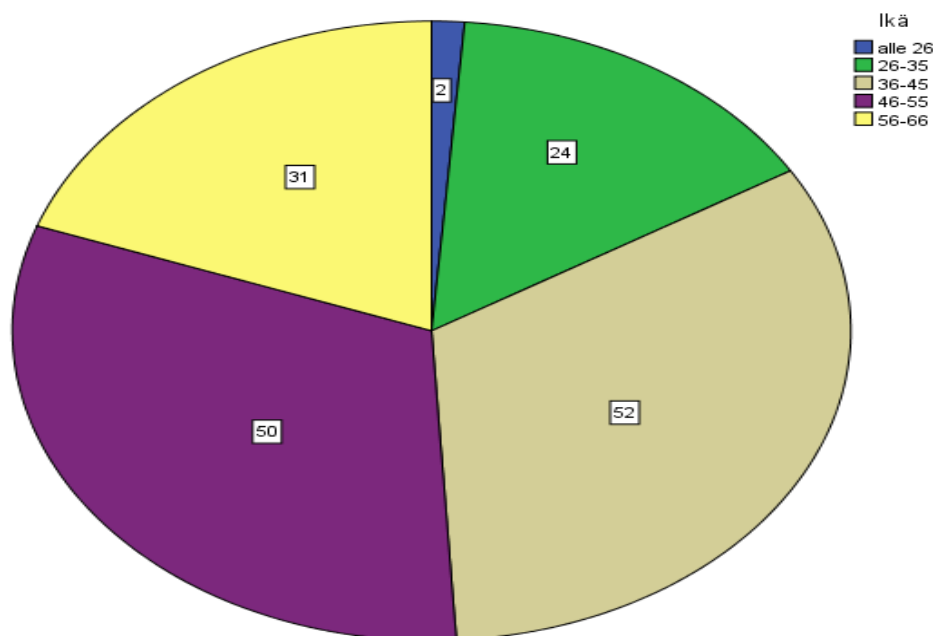
Kyselystä saatu vastausaineisto oli avoimissakin kysymyksissä varteenotettava, sillä todettiin, etteivät uudet tapaukset tuoneet enää tutkimusongelman kannalta uutta tietoa. Tällaista itseään toistamaan alkanutta aineistoa voitiin pitää kylläisenä. Aineistosta voitiin siis tehdä yleisempiä kuin vain kyseistä aineistoa koskevia päätelmiä. (Eskola & Suoranta 2008, 62–63.)

Vastausajaksi kaksi viikkoa oli riittävä, koska muutoin sähköpostilla lähetetty kysely olisi unohtunut esimiesten viestitulvaan. Eniten vastauksia saatiin ensimmäisenä päivänä, sillä peräti 83 kaikista vastanneista vastasi kyselyyn ensimmäisenä päivänä. Viimeisen viikon aikana taas vastaajia oli enää vain 16.

Kyselyn tuloksia analysoitiin SPSS-tilastointiohjelman avulla. Tutkimusosiossa arvioitiin muun muassa vaikuttavatko kysytyt taustatiedot, ikä ja työsuhteen kesto mahdollisesti saatuihin tuloksiin, eli löytyikö vastausten väliltä riippuvuussuhteita.

3.1.1 Taustatiedot

Kuvio 5 havainnollistaa piirakkamallin avulla kyselyyn vastanneiden Stora Enson esimiehien ikäjakauman. Vastausvaihtoehdoissa oli myös kohta yli 66-vuotiaille, mutta tähän ikäluokkaan kuuluvia vastanneita ei ollut yhtään, joten vaihtoehto ei näy kuviossa. Ikäluokka alle 26-vuotiaat yhdistettiin myöhemmässä tarkastelussa seuraavaan 26–35 vuotiaiden ikäryhmään, sillä kaksi havaintoa oli liian pieni otos tulosten tarkasteluun. Vastanneista suurin osa eli 32,7 % oli 36–45-vuotiaita. Tästä ei kuitenkaan jäänyt paljon pienemmäksi seuraava ryhmä eli 46–55-vuotiaat, joita oli 31,4 % vastaajista. Voitiin siis laskea, että 83,6 % Stora Enson esimiehistä on 36 tai yli 36-vuotiaita. (kuvio 5.) Tulokset vastasivat melko hyvin koko esimiesten perusjoukon ikäjakaumaa, jonka mukaan esimiehistä; alle 36-vuotiaita on 12,2 %, 36–45-vuotiaita on 31,9 %, 46–55-vuotiaita on 36,8 % ja 56–66-vuotiaita on 18,8 % (Ikäheimonen 2015b).

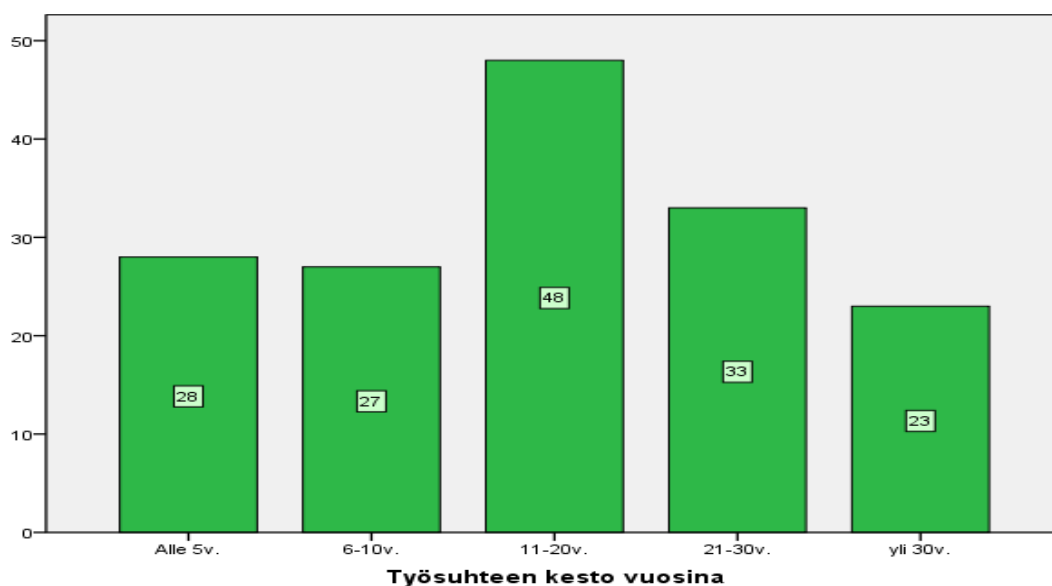


Kuvio 5 Vastanneiden esimiesten ikäjakauma.

Esimiehiltä kysyttiin heidän nykyisen työsuhteensa kesto, koska haluttiin tietää, vaikuttiko työsuhteenkesto kokemuksiin WeSharen Suomen henkilöstöasioiden sivusta.

Kuviossa 5 on pylväsdiagrammina jakauma siitä, kuinka pitkiä työsuhteita vastanneilla esimiehillä on ollut.

Tässä tarkastelussa nähdään, että työsuhteen kestojen jakauma esimiesten kesken on melko tasainen. Työsuhteen kestot ryhmiteltiin siten, että ensimmäisissä kahdessa ryhmässä ikäväli oli viisi vuotta ja lopuissa ryhmissä 10 vuotta. Tällaiseen jaotteluun päädyttiin, jotta nähtäisiin erityisesti tuoreempien, ja siten kokemattomampien, esimiehien määrä hiukan tarkemmin. Jos kaksi ensimmäistä ryhmää yhdistetään vertailun vuoksi, jolloin ikäväleistä tulee yhtä pitkät, huomataan että 0–10 vuotta esimiehinä oli työskennellyt 55 vastaajaa, mikä oli määränä hyvin lähellä seuraavaa ryhmää eli 11–20 vuotta työskennelleitä, joita oli 48. (Kuvio 6.) Voitiin siis päätellä, että Stora Enson esimiesten joukon työsuhteiden kestot jakautuvat hyvin tasaisesti. Näissä luvuissa oli hieman vaihtelua verrattuna oikeaan kaikkien esimiesten työsuhteiden keston toteumaan, joka varmistettiin työn toiselta ohjaajalta Laura Ikäheimoselta sähköpostitse. Erot olivat kuitenkin niin pieniä, että ne eivät vaikuta saatuihin tuloksiin merkittävästi (Ikäheimonen 2015c.)



Kuvio 6 Esimiesten nykyinen työsuhde vuosina.

Vastaajilta kysyttiin myös työskentelypaikkakuntaa ja työnimikettä. Nämä olivat avoimia kysymyksiä. Eniten vastauksia saatiin Imatralla työskenteleviltä esimiehiltä, joita oli jopa 23,9 % vastanneista esimiehistä. Vastauksia saatiin hyvin myös Helsingistä ja

Oulusta, joiden vastaajien osuudet olivat molemmat yli 10 % kaikista vastaajista. Lisäksi Kemissä työskenteli vastanneista esimiehistä 8,2 %. Vastauksia saatiin kuitenkin joka puolelta Suomea.

Työnimikkeiden suhteen hajonta oli erittäin suurta. Eniten esimiehistä voitiin erottaa vuoromestareina työskenteleviä, mutta heitäkin oli vain 10,7 % esimiehistä. Muita työnimikkeitä olivat muun muassa aluepäällikkö, työsuhdapäällikkö, turvallisuuspäällikkö, operaatiopäällikkö, ostopäällikkö, käyttöpäällikkö, viestintäjohtaja, tiimivalmentaja ja Service Manager. Kysely tavoitti siis esimiehiä varsin laajalta tehtäväkentältä, täten kyselyn pohjalta saatujen tulosten kokonaiskuva vastaa hyvin todellisuutta.

3.1.2 Esimiesten käyttämät tietokanavat

Kyselyssä esimiehiä pyydettiin vastaamaan siihen, mistä he etsivät tietoa henkilöstöasioihin liittyvissä ongelmissa. Vastausvaihtoehdoista sai valita enintään kaksi parhaiten sopivaa. Taulukossa 1 näkyy kysymyksen vastausvaihtoehdot, ja kuinka paljon vastauksia kukin vastausvaihtoehdoista sai.

Taulukko 1 Mistä etsitään apua henkilöstöön liittyvissä ongelmatilanteissa

	Vastaukset (kpl)
Olen yhteydessä paikalliseen HR-henkilöön	76 ⁺¹
Kysyn kollegoilta apua	34
Etsin ohjeita WeShare:sta	95
Kysyn neuvoa palkanlaskijalta	44 ⁺¹
Otan yhteyttä yksikköni HR-spesialistiin	23
Joku muu	4

Suurin osa vastaajista kertoi etsivänsä ohjeita WeSharesta. Voidaan siis sanoa intranetin olevan tärkeä osa esimiesten työskentelyä. Kuitenkin esimiehet turvautuivat huomattavan usein paikallisen HR-henkilön tai palkanlaskijan apuun.

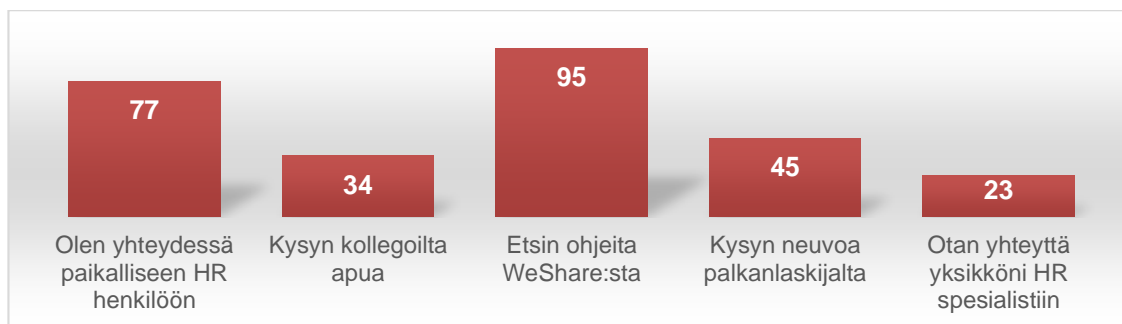
Paraskaan tietojärjestelmä ei täysin korvaa asiantuntijoilta haettua apua. Dokumentit voivat toimia pohjana yrityksen tietopääomalle, mutta kaikkia asioita ei voi eikä ole järkevää dokumentoida. (Samela 1997, 102.) Asiantuntijan kanssa keskustelemalla saatu

apu on toisinaan korvaamatonta. Suomen henkilöstöasioiden sivustolla ei esimerkiksi ole kaikkia paikkakuntaakohtaisia ohjeita, eikä sieltä ole mahdollista saada apua työehtosopimusten tulkintaan kyseenalaisissa tilanteissa. Suomen henkilöstöasioiden sivusto ei siis tarjoa vastausta kaikkiin esimiesten henkilöstöön liittyviin kysymyksiin, mutta se sisältää kuitenkin suhteellisen kattavan avun päivittäisjohtamisen tueksi sitä tarvitseville esimiehille.

Kysymyksessä oli annettujen vaihtoehtojen lisäksi kohta ”Joku muu”. Tähän kohtaan vastasi neljä henkilöä. Kysymykseen oli selkeyttämisen vuoksi lisätty avoin jatkokysymys: ” Jos vastasit joku muu, mikä?”. Alla on ranskalaisin viivoin listattuna nämä anonyymisti saadut vastaukset:

- Maatason HR-johto
- Funktioni HR-johtaja
- Aija Lindholm & Anita Nuuttila
- Kysyn omalta esimieheltä.

Yllä näkyvistä vastauksista kolmas voidaan jakaa kahteen jo kysymyksen yhteydessä määritellyyn vaihtoehtoon, sillä Aija Lindholm on erään yksikön paikallinen HR-henkilö ja Anita Nuuttila taas on palkanlaskija. Nämä lisättiin plus-merkin jälkeen numeroilla, jotta niitä ei sekoiteta varsinaisiin vastauksiin (taulukko 1). Seuraavassa samaa asiaa selkeyttävässä pylväsdiagrammissa edellä mainitut vastaukset on jo sisällytetty annettuihin lukuihin. Diagrammiin ei kuitenkaan sisällytetty ”joku muu” -kohtaa, eikä sinne tulleita yksittäisiä vastauksia, sillä niillä ei tutkimuksen kannalta ollut merkitystä (kuvio 7).



Kuvio 7 Mistä apua, pylväsdiagrammi.

Kyseessä olevan kysymyksen kuviossa 6 näkyvät vastausvaihtoehdot annettiin valmiina Stora Ensolta. Ilmeisesti esimiehillä oli kuitenkin vaikeuksia erottaa vastausvaihtoehtojen sisältöjä toisistaan. Olisi tärkeää, että henkilöstöhallinnon työnimikkeet tulisivat tutuiksi paitsi esimiehille myös koko Stora Enson henkilöstölle.

3.1.3 Henkilöstöasioiden sivuston käyttö

54,7 % esimiehistä käytti Suomen henkilöstöasioiden sivustoa tiedonhakuun pari kertaa kuukaudessa, vain 18,9 % esimiehistä käytti sivustoa tuota useammin. Ristiintaulukoinnista voidaan todeta, että vastaajien ikä ei vaikuttanut siihen, kuinka usein WeSharen Suomen henkilöstöasioiden sivustoa käytettiin tiedon hakuun. Suomen henkilöstöasioiden sivustolta haettiin iästä huolimatta tietoa keskimäärin vain pari kertaa kuukaudessa. Huomattavaa on, että 22,6 % esimiehistä käytti sivustoa pari kertaa vuodessa. (Taulukko 2.)

Taulukossa 2 nähdään, että vain hyvin harva esimies ei käyttänyt lainkaan Suomen henkilöstöasioiden sivustoa tiedon hakuun, minkä perusteella ei ole oleellista tavoitella käyttömäärien kasvattamista. Käyttömäärien sijaan tulee keskittyä siihen, onko tieto helposti löydettävissä ja muodostavatko sivuston tiedot loogisen kokonaisuuden. Kun keskitytään parantamaan sivuston rakenteita, niin se voi johtaa myös käyttömäärien nousuun.

Taulukko 2 Kuinka usein käytät tiedonhakuun Suomen henkilöstöasioiden sivustoa?

		Ikä				Yhteensä
		alle 36	36-45	46-55	56-66	
Kuinka usein käytät	En lainkaan	0	3	2	1	6
tiedonhakuun WeSharen	Lähes päivittäin	2	5	4	4	15
Suomen henkilöstöasioiden	Pari kertaa viikossa	8	1	3	4	15
sivustoa?	Pari kertaa kuukaudessa	12	27	30	17	87
	Pari kertaa vuodessa	4	16	11	5	36
Yhteensä		26	52	50	31	159

Taulukosta 3 näkyy, että suurin osa sivustoa käyttävistä esimiehistä oli sitä mieltä, että sivustolta on helppoa löytää tietoa. Toiseksi eniten vastauksia annettiin vaihtoehdolle, jossa ollaan sitä mieltä, että annetulla asteikolla sivustolta löytyy tietoa huonosti. Tätä

mieltä on jopa 25,2 % vastanneista. Kyselyn perusteella selvisi tämän johtuvan erityisesti sivustolla navigoinnin hankaluudesta.

Taulukko 3 Kuinka helposti sivustolta löytää tietoa?

	Frekvenssi	Prosentti	Kumulatiivinen prosentti
Erittäin helposti	3	1,9	1,9
Helposti	82	51,6	53,5
En osaa sanoa	31	19,5	73,0
Huonosti	40	25,2	98,1
Erittäin huonosti	3	1,9	100,0
Yhteensä	159	100,0	

Opinnäytetyössä analysoitiin vaikuttivatko kysytyt taustatiedot, ikä tai työsuhteen kesto siihen, kuinka helppona tiedon löytäminen Suomen henkilöstöasioiden sivustolta koettiin. Taulukossa 4 näkyy ristiintaulukoituna tämä kysymys työsuhteen keston osalta.

Vastoin odotuksia, joiden mukaan lyhemmän ajan työsuhteessa olleet olisivat voineet kokea tiedon haun haastavimmaksi kokemuksen puutteeseen perustuen, huonoiten tiedon löysivät 21–30 vuotta työsuhteessa olleet. Jopa 45,5 % tästä ryhmästä koki tiedon löytyvän huonosti. Kun tähän prosenttilukuun lisätään vielä niiden esimiesten osuus, jotka kokivat tiedon löytyvän erittäin huonosti kasvaa tyytymättömien esimiesten prosenttiosuus 48,5 %:iin, joka on jo lähes puolet 21–30 vuotta työsuhteessa olleista. Seuraavassa luokassa, jossa työsuhteen kesto on yli 30 vuotta, enemmistö oli kuitenkin taas sitä mieltä, että tietoa löytyi sivustolta helposti.

Ristiintaulukointi ei selittänyt mistä tuon tyyppinen jakauma voisi johtua. Analysointia jatkettiin tutkimalla selittäisikö vastaajien ikä jotenkin sitä, kuinka helpoksi tiedon löytäminen koettiin (liite 4). Ikäjakaumaa tarkastellessa huomattiin, että nuoremmat esimiehet olivat lähes yksimielisiä siitä, että tietoa on helppo löytää. Tähän vaikuttaa luultavasti tottuminen vastaavaan teknologiaan ja ikään verrattuna suhteellisesti pidempi historia digilaitteiden parissa. Nuorempien esimiesten on ollut helppo omaksua uusia teknologioita ja siten heidän on helppo löytää etsimänsä tieto sivustolta.

Taulukko 4 Työsuhteen keston vaikutus tiedon löydön helppouteen.

		Työsuhteen kesto vuosina					Yhteensä
		Alle 5v.	6–10v.	11–20v.	21–30v.	yli 30v.	
Kuinka helposti sivustolta löytää tietoa?	Erittäin helposti	0,0 %	3,7 %	4,2 %	0,0 %	0,0 %	1,9 %
	Helposti	64,3 %	55,6 %	50,0 %	39,4 %	52,2 %	51,6 %
	En osaa sanoa	17,9 %	18,5 %	20,8 %	12,1 %	30,4 %	19,5 %
	Huonosti	17,9 %	18,5 %	25,0 %	45,5 %	13,0 %	25,2 %
	Erittäin huonosti	0,0 %	3,7 %	0,0 %	3,0 %	4,3 %	1,9 %
							100,0 %

Liitteestä 4 löytyvästä taulukosta nähdään, että tyytymättömyys tiedon löytymiseen kasvoi sitä mukaa mitä vanhempia vastaajat olivat. 46–55 vuotiaat olivat lähes yhtä suurella prosenttiluvulla vastanneet kokevansa tiedon löytymisen joko helpoksi tai huonoksi. Enemmistö oli tässäkin sitä mieltä, että tieto löytyi helposti. Kuitenkin siirryttäessä vanhempaan ikäluokkaan oli vastauksista heti havaittavissa epävarmuus. 56–66 vuotiaista 38,7 % vastasi tiedon löytyvän helposti, mutta toisaalta yhtä suuren prosenttimäärän kaikista ikäluokan vastauksista sai kohta ”En osaa sanoa”. (Liite 4.) ”En osaa sanoa” -vastaus ajatellaan usein tilastotieteissä siten, että vastaaja ei ole ymmärtänyt kysymystä. Se voi kuitenkin myös tarkoittaa, ettei vastaajalla ollut asiasta mielipidettä, tai että hän oli asian suhteen neutraali. Joka tapauksessa tämän vaihtoehdon valitseminen oli merkki epävarmuudesta.

Kyselyssä pyydettiin vastausten perustelua niiltä, jotka olivat sitä mieltä, että tieto löytyi huonosti tai erittäin huonosti. Perusteluissa nousivat toistuvasti esille seuraavat teemat:

- Navigointi sivulla on hankalaa, vaatii aikaa
- Tieto on usean linkin päässä
- Hakusanatoiminto ei toimi odotetulla tavalla.

Käytettävyyden perusedellytys on, että käyttäjät ymmärtävät miksi tällainen sivusto on olemassa, ja mitä hyötyä he saavat sen tehokkaasta käytöstä. Verkkoviestintää ei ole hyvä suunnitella lähtökohtaisesti kaikille (Kuivalahti & Luukkonen 2003, 51,61; Pohjanoksa & Kuokkanen & Raaska 2007, 147; Isohookana 2007, 279.) Suomen henkilöstöasioiden sivuston tärkein käyttäjäryhmä ovat esimiehet, minkä tulisi näkyä sivuston suunnittelussa. Navigoinnin hankaluudessa on kyse sivuston käytettävyydestä.

Monimutkainen ja monitasoinen rakenne tekee Suomen henkilöstöasioiden sivusta eräänlaisen hallitsemattoman linkkien ketjun. Ongelma ei kuitenkaan ole itseasiassa linkit. Ongelma on se, ettei sivuston rakennetta ole tuotu missään selkeästi esille. Sivustolta on hankala poimia itselle oleellinen tieto.

Useissa vastauksissa huomautettiin siitä, että sivuston hakusanatoiminto ei toimi odotetulla tavalla. Hakutoiminto löytää epäoleellisia tiedostoja, joista osa on lisäksi vanhentunutta tietoa. Stora Enson kaltaisessa suuressa yrityksessä, jossa tietoa syntyy niin paljon, että sen jäsentäminen intranetin perinteiseen puuhierarkiaan on haastavaa, tulisi ennen kaikkea kiinnittää huomiota hakutoiminnon toimivuuteen. Suuri informaation määrä pakottaa sivuston rakenteesta niin syvän, että tarvittavan tiedon etsimiseen kuluu liikaa aikaa (Kuivalahti & Luukkonen 2003, 51,61; Pohjanoksa & Kuokkanen & Raaska 2007, 147). Tästä syystä hakutoiminnon merkitys kasvaa.

Vastauksissa esiintynyt kommentti kuvaa hyvin esimiesten ajatuksia sivuston käytöstä: ”WeShare on erittäin monimutkainen saitti navigoida. Jos esimerkiksi käyttää hakusanaa saa kaikenlaisia dokumentteja millä ei ole asialle itselleen mitään arvoa. Mitä keskustellut useimpien kanssa, niin ovat saaneet suoran linkin tietylle asia-alueelle”. Tässä tiedon etsimiseen väsynyt esimies siirtää vastuun tiedon löytämisestä häntä palvelevalle henkilöstöhallinnon osaajalle, joka tuntee sivuston rakenteen paremmin. Älykkäässä organisaatiossa uskotaan tiedon jakamiseen. Täten jos linkin saanut esimies tallentaa sen, oppii käyttämään sitä, eikä tarvitse samaa ohjeistusta toistamiseen, voidaan tätä pitää oppimisena.

Korjaamalla hakutoimintoa muutkin kuin henkilöstöhallinnon ammattilaiset voisivat löytää sivustolta etsimäänsä tietoa. Suomen henkilöstöasioiden sivusto, jota ei osata käyttää, ei ole hyvä sivusto. Kuitenkin taulukossa 4 näkyy, että 27,1 % esimiehistä oli sitä mieltä, että tieto löytyi huonosti tai erittäin huonosti. Jos tähän lisätään vielä epävarmojen ”en osaa sanoa” -vastausten määrä, nousee prosenttiluku 46,6 %:iin. Tämä taas on jo lähes puolet esimiehistä. E-lomakekysely sisälsi kolme väitettä. Väittämille oli yhteinen vastausasteikko (kuvio 8).

Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	En osaa sanoa	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä
---------------------	-----------------------	---------------	---------------------	-------------------

Kuvio 8 Vastausasteikko.

Ensimmäisenä väitteenä oli: ”sivuston tieto tukee hyvin työtäni esimiehenä”. Sivustolla oleva tieto koettiin pääosin hyödylliseksi ja esimiestyön kannalta oleelliseksi, sillä kaikista esimiehistä 76,5 % oli väitteen kanssa osittain tai täysin samaa mieltä. Kysymyksen osalta tutkittiin iän ja työsuhteen keston vaikutusta saatuihin tuloksiin. Iän ei todettu vaikuttavan siihen, että valtaosa esimiehistä oli väitteen kanssa osittain samaa mieltä.

Työsuhteen kestolla oli merkitystä saatuihin tuloksiin (taulukko 5). Työsuhteen kestolla oli selvä yhteys siihen, miten hyvin sivuston tietojen koettiin toimivan esimiestyön tukena. Testien tulokset varmistettiin Pearsonin Khiin neliö -testillä, joka mittasi oliko valittujen muuttujien välillä tilastollisesti merkittävä riippuvuus, vai johtuiko havaittu riippuvuus sattumasta. Merkitsevyystasoksi tuli tällä testillä 0,5 %. Työsuhteen keston vaikutus väitteeseen on näin varmennettu, sillä tuloksena ollut luottamusraja ei ylittänyt sallittua 5 %:n ylärajaa (liite 2). Taulukossa 5 näkyy, että keskiarvoon verrattuna 11–20 vuotta työsuhteessa olleet olivat huomattavasti muita useammin täysin samaa mieltä väitteen kanssa. Samassa ryhmässä myös toinen ääripää, eli täysin eri mieltä väitteen kanssa olevat, sai poikkeuksellisen paljon kannatusta.

Taulukko 5 Sivuston tieto tukee hyvin työtäni esimiehenä * Työsuhteen kesto.

		Työsuhteen kesto 3 luokassa			Yhteensä
		Alle 10 v	11–20 v	Yli 20 v	
Valitse sopivin vaihtoehto: Sivuston tieto tukee hyvin työtäni esimiehenä	Täysin samaa mieltä	14,30 %	40,70 %	13,60 %	19,10 %
	Osittain samaa mieltä	67,90 %	33,30 %	61,70 %	57,40 %
	En osaa sanoa	10,70 %	3,70 %	8,60 %	8,10 %
	Osittain eri mieltä	7,10 %	14,80 %	16,00 %	14,00 %
	Täysin eri mieltä	0,00 %	7,40 %	0,00 %	1,50 %
Yhteensä		100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %

Intranetin tehokkuuden edellytyksenä on, että sieltä saatava tieto on ajan tasalla. Muutoin käyttäjät eivät enää luota toimintoon, ja lakkaavat käyttämästä sitä. Toisena väitteenä kyselylomakkeella oli, että tieto sivustolla on ajantasaista. Väittämään vastanneista 71,1 % oli täysin tai osittain samaa mieltä tiedon ajantasaisuudesta. Tähän tulokseen voidaan olla erittäin tyytyväisiä. Ikä ei vaikuttanut suuresti saatuihin tuloksiin, joskin 46–55-vuotiaissa suurehko osa ei joko ymmärtänyt kysymystä tai heillä ei ollut asiasta mielipidettä. (Liite 5.)

Toisessa ristiintaulukoinnissa, jossa verrattiin samaa väitettä tiedon ajantasaisuudesta työsuhteen keston, nousi esille, että työsuhteen keston pidentyessä myös epävarmojen vastausten prosentuaalinen osuus kasvoi. Poikkeuksena olivat yli 30 vuotta työsuhteessa olleet, joista vain 8,7 %:lla ei ollut asiasta mielipidettä. Jälleen kriittisimpiä olivat 21–30 vuotta työsuhteessa olleet vastaajat, joista 21,2 % koki, ettei tieto ollut ajantasaista. (Liite 6.)

Kolmantena ja siten viimeisenä väitteenä oli: ”Löydän tarvitsemani tiedon nopeasti”. Kaikista väittämistä tämän kohdan tuloksissa oli eniten hajontaa. Vastaajista 39,1 % oli väittämän kanssa osittain samaa mieltä. Ikä näkyi vastauksissa siten, että alle 45-vuotiaat olivat tätä prosenttilukua suuremmalla prosenttiosuudella osittain samaa mieltä väittämän kanssa. 46–66-vuotiaat olivat kuitenkin useammin täysin samaa mieltä väitteen kanssa. Merkittävää oli, ettei kukaan alle 36-vuotiaista esimiehistä ollut osittain tai täysin eri mieltä väitteen kanssa siitä, että sivustolta löytää tietoa nopeasti. (Taulukko 6). Khiin neliö -testi osoitti kuitenkin, että tiedon löytymisen nopeuden ei voida yleistää johtuvan yksin iästä (liite 7), sillä 68,2 % todennäköisyydellä mitattu riippuvuus johtui sattumasta.

Osittain eri mieltä siitä, että sivustolta löytää tarvitsemansa tiedon nopeasti oli kaikista vastaajista 31,3 %. Tämä tulos on lähellä osittain samaa mieltä olevien 39,1 %:n osuutta. Iän vaikutus näkyy tässäkin, sillä iäkkäämmät olivat useammin erimieltä väitteen kanssa tiedon löytymisen nopeudesta (taulukko 6).

Taulukko 6 Ikä * nopeus.

		Ikäluokittelu 3 luokassa			Yhteensä
		Alle 36 v	36–45 v	46–66 v	
Löydän tarvitsemani tiedon nopeasti	Täysin samaa mieltä	0,0%	4,2%	7,8%	7,0%
	Osittain samaa mieltä	50,0%	41,7%	38,2%	39,1%
	En osaa sanoa	50,0%	4,2%	11,8%	10,9%
	Osittain eri mieltä	0,0%	37,5%	30,4%	31,3%
	Täysin eri mieltä	0,0%	12,5%	11,8%	11,7%
Yhteensä		100 %	100,0%	100,0%	100,0%

Pisimpään nykyisessä työsuhteessaan olleet olivat kaikkien vastaajien keskiarvoa useammin osittain eri mieltä väitteen tiedon löytymisen nopeudesta (liite 3). Yli 21 vuotta

nykyisessä työsuhteessaan olleiden ryhmissä enemmistö oli tyytymättömiä sivuston käyttönopeuteen eli aikaan, joka tiedon löytämiseen kuluu.

Yhteenvetona kaikista kolmesta väitteestä voidaan todeta, että iäkkäämmät esimiehet, jotka usein ovat myös olleet työsuhteessa pisimpään, olivat kaikkein tyytymättömiä sivuston käytettävyyteen.

3.1.4 Sivuston sisällön puutteet

Kyselylomakkeen avulla haluttiin myös selvittää, puuttuuko sivustolta jotain oleellista tietoa, jota esimies työssään kaipaisi. Kysymys oli avoin, koska haluttiin selvittää mitä muuta esimiehet toivoisivat Suomen henkilöstöasioiden sivustolta löytyvän. Suljetulla kysymyksellä vastaamista olisi rajoitettu niin, että osa vastaajista ei olisi kokenut tulensa kuulluksi. Kysymykseen saatiin 130 esimiehen vastaus. Vastauksia tarkasteltiin luokittelemalla ne tyytyväisiin, sisältöön puuttuviin ja rakenteeseen puuttuviin vastauksiin.

Vastauksista nousi esille hyviä huomioita. Noin kolmannes vastaajista oli sitä mieltä, että sivustolla on nyt jo kaikki tarvittava tieto. Kommentteja tuli kuitenkin jälleen siitä, että tieto on liian hankalasti löydettävissä. Jopa 15,4 % kysymykseen vastanneista esimiehistä toivoi sivuston sisältöön lisää selkeyttä. Suomen henkilöstöasioiden sivustolle mainittiin kuitenkin myös muita puutteita. Suomen henkilöstöasioiden sivuston etusivulle kaivattiin lisää linkkejä ajankohtaiseen työlainsäädäntöön ja Stora Ensolla käytössä oleviin työehtosopimuksiin. Onnistuakseen päivittäisjohtamisessa esimiehen täytyy tuntea lainsäädäntöä ja voimassa olevia työehtosopimuksia (Kauhanen 2012b). Esimiestyön kannalta tärkeitä lakeja ovat muun muassa työsopimuslaki, työaikalaki, vuosilomalaki, yhdenvertaisuuslaki ja laki yksityisyydensuojasta työelämässä.

Linkit lakeihin ja työehtosopimuksiin olisi tärkeä olla esimiesten helposti saavutettavissa, sillä henkilöstöasioita hoidettaessa on kyse kokonaisuudesta, mikä pitää sisällään lakeja, asetuksia, eritasoisia sopimuksia ja muita viranomaisten määräyksiä. Jotkut näistä ovat jopa vuosittain muuttuvia. Siitä huolimatta yritysten on kyettävä hoitamaan nämä pääasiassa lakisääteiset asiat huolella, sillä työsuhteasiat linkittyvät kiinteästi työilmapiiriin, joka taas vaikuttaa tuottavuuteen. (Kauhanen 2012b.)

Sivustolle toivottiin paljon henkilöstöä koskevia tilastoja, mutta yksityisyyden suojan vuoksi nämä eivät ole toteutettavissa ilman tiukkoja rajoituksia siitä, kuka tietoihin pää-

sisi käsiksi. Toimintaohjeisiin ja lomakkeisiin toivottiin selkeämpiä ja yksityiskohtaisempia ohjeita muun muassa silloin, jos toimintatavat eroavat toimihenkilöiden ja työntekijöiden kohdalla toisistaan, tai tapa toimia vaihtelee työaikamuotojen välillä. Näistä toivottiin myös kansiota, jossa olisi kootusti paikkakunta-kohtaiset toimintamallit. Esimiehet halusivat lisäksi saada tiedon siitä, kun lomakkeita on päivitetty tai niiden nimiä on muokattu, sillä nimen muutto tuhoaa esimiesten omalle tietokoneelleen luomia ”suosikit-polkuja”. Ei ole tehokkaan toiminnan tavoittelun kannalta hyvä muuttaa sivustoa ilman esimiesten perehdytystä tehtyihin muutoksiin. Esimiehet ovat kuitenkin tärkein yksittäinen käyttäjäryhmä Suomen henkilöstöasioiden sivustolla.

3.1.5 Ajatuksia sivuston kehittämiseksi

Tähän avoimeen kysymykseen moni vastaajista ei osannut sanoa mitään, mutta tämä riski on aina olemassa avointen vastausten kanssa. Esimiehet, jotka olivat vastanneet tähän kohtaan, kuitenkin nostivat esille samoja teemoja, joista löytyi tyytymättömyyttä aiempien kysymysten vastauksissa. Näitä olivat selkeyden parantaminen, ajantasaisuus ja hakutoiminnon kehittäminen. Uutena teemana havaittiin positiivinen palaute, jota myös tuli paljon. Moni oli tyytyväinen sivustoon tällaisenaan.

Vastaajat kaipaavat Suomen henkilöstöasioiden sivuille enemmän SAP-ohjeita, lomakkeiden parempaa jäsentelyä ja parannusta lomakkeiden toimivuuteen. Esille nousi myös mielenkiinto sitä kohtaan, että SAP ja WeShare linkittyisivät toisiinsa suorana toimintona, jossa WeSharestä pääsisi heti katsomaan omien alaistensa tietoja vaihtamatta ensin SAP:n puolelle. Tämä vaatisi kuitenkin jo isompaa muutosta ja suuria investointeja, joten siihen ei paneuduta tässä opinnäytetyössä. Lisäksi eräs vastaajista esitti idean siitä, että linkki Suomen henkilöstöasioiden sivustolle lähetettäisiin heti uusille esimiehille.

3.1.6 Arvosana Suomen henkilöstöasioiden sivustolle

Viimeisenä kohtana kyselylomakkeessa pyydettiin antamaan yleisarvosana sivustolle. Vastauksia kysymykseen tuli 159 kappaletta (N). Asteikkona toimi välimatka-asteikko 1–5 ykkösen ollessa huonoin ja viitosen ollessa paras. Vastausten jakautuminen näkyy taulukossa 7. Keskiarvoksi kaikille vastauksille tuli 3,35. Tämä arvo oli hiukan asteikon mediaanin, kolme, yläpuolella. Yleisarvio sivustolle oli siis kohtalaisen hyvä. Keskiha-

jonta kysymyksen vastauksille oli 0,77 (taulukko 7). Pieni keskihajontaluku tarkoittaa, että suurin osa havainnoista osui lähelle keskiarvoa.

Taulukko 7 Arvosana sivustolle.

	Arvosana	Annettu yhteensä (kpl)	Keskiarvo	Keskihajonta
Arvosana sivustolle asteikolla 1-5 (1=huonoin ja 5=paras)	1	3		
	2	15		
	3	70		
	4	66		
	5	5		
Yhteensä		159	3,35	0,771

3.1.7 Yhteenvedo e-lomakkeen tuloksista

Esimiehet käyttivät WeSharen Suomen henkilöstöasioiden sivustoa tiedon hakuun pääosin pari kertaa kuukaudessa. Sivusto oli suosituin yksittäinen paikka, josta henkilöstön johtamiseen liittyvää tietoa lähdettiin etsimään. Asteikolla 1-5 vastaajat antoivat sivustolle arvosanaksi keskimäärin 3,35. Jotta tätä arvosanaa saataisiin tulevaisuudessa korotettua, tulisi kehitystyötä tehdä määrätietoisesti. Sivuston tietojen ajantasaisuuteen oltiin kyselyssä kaikkein tyytyväisimpiä, etenkin päivitysten osalta, joten tämä ei vaadi suurempia toimenpiteitä. Sivustolta täytyy kuitenkin poistaa kaikki turha ja vanhentunut tieto.

Kun tiedot on saatu ajan tasalle, voidaan aloittaa sivuston uudelleen jäsentely. Sivustolle toivottiin selkeämpää rakennetta. Lisäksi tiedon löytämisen nopeudessa oli paljon toivomisen varaa, sillä jopa 43,0 % esimiehistä oli eri mieltä väitteen kanssa, jonka mukaan tiedon löytäminen sivustolta on nopeaa. Samassa kysymyksessä epävarman, en osaa sanoa, vastauksen oli lisäksi antanut 10,9 % esimiehistä.

Suurimmaksi yksittäiseksi kehitystarpeeksi nousi hakutoiminnon parantaminen. Kyselyssä selvisi lisäksi, että iäkkäämmät esimiehet kokivat sivuston monessa suhteessa haastavimmaksi käyttää. Tässä ei välttämättä ole enää kyse ongelmista itse sivustolla, vaan ongelma voi olla myös käyttäjän taidoissa tai asenteissa (Ks. luku 2.3.2). Iäkkäämmät eivät poikkeuksetta ole kokemattomampia tietotekniikan käyttäjiä, vaan osaamisen ongelma voi tulla vastaan samalla tavalla nuorempienkin kohdalla. Uusille esimiehille tarjotaan WeSharen käyttöön jonkinlaista opastusta, mutta myös vanhem-

mat, mahdollisesti pitkään työsuhteessa olleet esimiehet, tulisi ottaa huomioon järjestämällä heille kertauskoulutusta.

3.2 Haastattelut

Opinnäytetyön kannalta oleellista tietoa syvennettiin vielä haastattelemalla kolmea Suomessa työskentelevää HR-päällikköä, joilta kysyttiin esimiesten toimintatavoista heidän alueillaan. Haastattelukysymykset löytyvät liitteestä 8. Ne toimivat haastattelun perusrakenteena, mutta haastateltaville esitettiin tarvittaessa myös tilanteeseen sopivia tarkentavia kysymyksiä. Haastateltavat valittiin eri puolilta Suomea, jotta saatiin hyvä kuva mahdollisista paikkakuntaکوhtaisista eroista toimintatapojen välillä. Haastatteluissa esille nousseet huomiot tukivat ja vahvistivat e-lomakkeesta saatuja tuloksia. Esimiesten toimintatavoissa ei kuitenkaan havaittu paikkakuntaکوhtaisia eroja. Tässä luvussa kootaan yhteen haastatteluiden oleellisin anti.

Haastatteluista nousi vahvasti esille, että sivuston vähäinen käyttömäärä johtunee neljästä asiasta. Ensimmäinen käyttömääriin vaikuttava tekijä oli esimiesten osaaminen ja taidot. Esimiehet, jotka tuntevat hyvin henkilöstöasioita, eivät välttämättä tarvitse sivustoa työnsä tueksi. Haastateltavien mukaan esimiehet hakevat tietoa sivustolta sellaisissa asioissa, joita he harvemmin tarvitsevat, tai jollaisia he eivät ole aiemmin työssään kohdanneet. (Kettunen 2015; Leskinen 2015; Vainionpää 2015.)

Toinen sivuston käyttömääriä selittävä asia oli haastateltavien mielestä se, että esimiehet kokevat tiedon olevan nopeammin saatavilla muista lähteistä. Tämä vahvisti e-lomakekyselyn antamia tuloksia. Esimiehille on helpompaa ottaa kontakti suoraan johonkin toiseen henkilöön, kuin lähteä hakemaan tietoa järjestelmästä. Kun haastateltavilta tiedusteltiin, millaisissa henkilöstöön liittyvissä asioissa esimiehet ottavat heihin yhteyttä, vastauksissa nousi esille toimintamallien soveltamiseen liittyvät ongelmat. Esimerkkinä; miten sovelletaan jotakin sopimusta, voiko näin tehdä, onko toiminnalle jotakin esteitä, pitääkö jostakin asiasta sopia, onko asia työnjohto-oikeudellisesti tehtävissä. (Kettunen 2015; Leskinen 2015; Vainionpää 2015.)

Kolmantena teemana esille nousivat linjayhteydet ja verkko-ongelmat, kun ollaan työmatkoilla. Tällöin varmin tapa saada nopeaa apua henkilöstöasioihin on soittaa henkilöstöasiantuntijoille. Neljäntenä henkilöstöpäälliköt nostivat esille sen, että linkki Suomen henkilöstöasioiden sivustolle ei ole tuttu kaikille esimiehille. He myös kertoivat

sivuston esittelyn olevan osa esimiesten perehdytystä, mutta sitä on mahdotonta valvoa, onko perehdytys suoritettu riittävällä tasolla. (Kettunen 2015; Leskinen 2015; Vainionpää 2015.)

Haastatelluilta henkilöstöpäälliköiltä kysyttiin, millaista palautetta he ovat saaneet Suomen henkilöstöasioiden sivustosta. Kaikki haastateltavat olivat samoilla linjoilla sen kanssa, että saatu palaute koski lähinnä sivuston sekavuutta. (Kettunen 2015; Leskinen 2015; Vainionpää 2015.) Leskinen nosti tässä esille ajatuksen sivuston välilehtien rakenteen yhtenäistämisestä (2015). Siten sivuston käyttäjän ei tarvitsisi opetella jokaisen sivuston osan käyttöä erikseen, vaan yhtenäinen malli helpottaisi tiedon löytämistä. Näin tiedon etsiminen nopeutuisi.

Toinen parannusehdotus oli Kettusen ajatus siitä, että hakukoneeseen voisi lisätä mahdollisuuksia tiedon rajaukseen (2015). Täten hakua suoritettaessa voitaisiin haku rajata heti koskemaan esimerkiksi vain henkilöstöhallintoa. Toimiva hakutoiminto on kuitenkin intranetin tärkein toiminto, ja sen odotetulla tasolla oleva nopeus ja oikeellisuus, voisivat kannustaa esimiehiä käyttämään enemmän Suomen henkilöstöasioiden sivustoa. Tällä muutoksella voitaisiin nopeuttaa esimiesten työtä huomattavasti, kun säästyttyäisiin ylimääräiseltä harhailulta sivulta toiselle. (Kettunen 2015; Leskinen 2015; Vainionpää 2015.)

Lisää selkeyttä kaivattiin myös lomakkeisiin. Esimiehillä on ollut vaikeuksia tunnistaa, mitkä kohdat lomakkeista ovat oleellisia täyttää. Haastateltavat korostivat lomakkeiden toimivuuden tärkeyttä, jotta esimiehillä säilyy luottamus sivustoon. Toimimattomat lomakkeet tulisi poistaa, jotta sivuston käyttäjä ei turhautuisi sivuston huonoon käytettävyyteen. (Kettunen 2015; Leskinen 2015; Vainionpää 2015.)

Haastatteluissa nousi myös jälleen esille sivuston kääntäminen englanniksi, josta kirjoitin lyhyesti luvussa 1.2. Kansainvälisessä yrityksessä Suomen maalla työskentelee jatkuvasti esimiehiä, jotka eivät ymmärrä suomea. Myös kansainvälisille esimiehille tulisi tarjota tietoa henkilöstöasioiden hoidosta ja Suomen lainsäädännöstä, jotka liittyvät oleellisesti esimiestehtävistä suoriutumiseen. (Kettunen 2015; Leskinen 2015; Vainionpää.)

3.3 SWOT

SWOT-analyysi on yleisesti liiketaloudessa käytetty analyysityökalu, jonka avulla tehtyjen havaintojen pohjalta pyritään ohjaamaan yrityksen kehitystä. SWOT-lyhenne tulee englanninkielien sanoista Strengths (vahvuudet), Weaknesses (heikkoudet), Opportunities (mahdollisuudet) ja Threats (uhat). SWOT-analyysin perusteella voidaan tunnistaa yrityksen ongelmakohtia ja kartoittaa sen vahvuuksia. Näiden tekijöiden tunnistamisen avulla pystytään sitten ohjaamaan yrityksen toimintaa ja kehitystä haluttuun suuntaan (Lindroos & Lohivesi 2010, 219). Kuviossa 9 on tutkittu Suomen henkilöstöasioiden sivustoa SWOT-analyysin avulla.

<p>S</p> <p>Tiedoiltaan kattava</p> <p>Toimiva jaottelu työsuhteen elinkaaren mukaan</p> <p>Sivuston tiedot ovat 71,1 %:n esimiehistä mielestä osittain tai täysin ajan tasalla</p>	<p>W</p> <p>Hakutoiminto ei toimi toivotulla tavalla</p> <p>Kaikki lomakkeet eivät toimi</p> <p>Esimiehet kokevat saavansa tiedon nopeammin muualta</p> <p>Sivustolta on vaikea löytää tietoa</p>
<p>O</p> <p>Välilehtien rakennetta yhtenäistämällä voidaan parantaa käytettävyyttä</p> <p>Paranneltuna sivusto voi tehostaa esimiesten työskentelyä->esimiehille enemmän aikaa muuhun.</p> <p>Kehitetty sivusto voi saada esimiehet käyttämään sivustoa sen sijaan, että he turvautuisivat ottamaan yhteyttä HR-asiantuntijoihin.</p> <p>Intranetin mobiilisovellus</p>	<p>t</p> <p>Esimiehet turhautuvat sivuston monimutkaiseen rakenteeseen, eivätkä enää käytä sivustoa</p>

Kuvio 9 SWOT-analyysi.

Esimiehille lähetetyn kyselyn tulokset yhdessä haastatteluiden kanssa osoittivat, että Suomen henkilöstöasioiden sivusto on tiedoiltaan erittäin kattava. Kuten luvussa 3.1.4 kerrotaan, kolmasosa esimiehistä on sivuston sisältöön tyytyväinen tällaisenaan. Lisäksi 71,1 % oli osittain tai täysin sitä mieltä, että tieto sivustolla on ajantasaisista. Ajantasaisuus on vahvuus, jonka ylläpito on tärkeää sivuston tulevaisuuden kannalta.

Sivuston sisältö on jaoteltu työsuhteen elinkaaren mukaan, jotta sieltä voisi mahdollisimman helposti löytää tiedot henkilöstöprosesseihin missä tahansa työsuhteen vaiheessa. Jaottelu on eräs sivuston vahvuuksista, sillä se on rakennettu erityisesti esimiestyön näkökulma huomioiden.

Sivuston heikkoudet ovat lähinnä rakenteellisia. Hakutoiminnon toimimattomuus nousi eräänä vahvimista teemoista esille, kun kyselyssä selvitettiin miksi ne vastaajat, jotka kokivat löytävänsä sivustolta etsimänsä tiedon huonosti tai erittäin huonosti, olivat tätä mieltä. Toinen heikkous, joka korostui erityisesti henkilöstöpäälliköiden haastatteluissa, mutta myös esimiesten ilmaisemissa sivuston puutteissa, ovat lomakkeet. Kaikki lomakkeet eivät aukea, mikä aiheuttaa osaltaan esimiesten turhautumista sivuston käyttöön. Lomakkeiden koettiin olevan sisällöltään epäselviä, ja esimiehet eivät aina tienneet mitkä sarakkeet heidän edellytetään lomakkeista täyttävän.

Esimiehet kokivat usein saavansa tarvitsemansa henkilöstöön liittyvät tiedot nopeammin soittamalla henkilöstöasiantuntijoille, kuten paikallisille HR-henkilöille. Tämä liittyy oleellisesti viimeiseksi lueteltuun heikkouteen, mikä on se, että sivustolta on hankala löytää tietoa. Esimiestyössä henkilöstöasioiden ratkaisun tulee olla nopeaa ja helppoa. Kuten haastateltavat henkilöstöpäälliköt kertoivat haastatteluissa, niin jos sivustolla toimiminen vie esimiehiltä liikaa aikaa, ei sen käyttöä suosita. Tällöin tartutaan enemmän puhelimeen, jolloin vastauksen saa paitsi helposti, myös verraten nopeasti.

Sivustoa on mahdollista kehittää esimiesten tarpeiden mukaiseksi pyrkimällä toimintasuunnitelman avulla muuttamaan SWOT-analyysin heikkoudet vahvuuksiksi (Lindroos & Lohivesi 2010, 220). Suomen henkilöstöasioiden sivuston välilehtien rakennetta yhdistämällä voidaan parantaa sivuston käytettävyyttä. Käytettävyyttä parantamalla kannustetaan esimiehiä käyttämään henkilöstöasioihin liittyvien tietojen hankintaan ensisijaisesti Suomen henkilöstöasioiden sivustoa. Paranneltu sivuston rakenne tullee tehostamaan esimiesten työskentelyä säästämällä päivittäisjohtamiseen kuluva aikaa. Sivuston saavutettavuutta parantamalla voidaan myös lisätä sivuston käyttömääriä. Intranetin tuominen mobiililaitteisiin parantaisi sivuston saavutettavuutta liikkuvassa työssä, jossa tietokonetta ei aina ole helppo käyttää.

Mikäli sivuston rakennetta ei kehitetä tulevaisuudessa, on riskinä, että esimiehet turhautuvat käyttämään sivustoa ja turvautuvat sen sijaan yhä enenevissä määrin henki-

löstöammattilaisten apuun. Erikoistapauksissa tämä on varmasti paras vaihtoehto, kuten todettiin kyselyn pohjalta luvussa 3.1.2 ja minkä myös haastatellut henkilöstöpäälliköt vahvistivat. Rutiinitoimenpiteissä esimiesten tulisi kuitenkin kyetä löytämään ratkaisu ongelmaan Suomen henkilöstöasioiden sivustolta, jotta turhilta välikäsiltä säästytäisiin.

3.4 Tutkimuksen reliabiliteetin ja validiteetin arviointi

Reliabiliteetilla eli menetelmän luotettavuudella viitataan käytetyn tutkimusmenetelmän kykyyn antaa tarkoitettuja tuloksia toistetussakin mittauksessa. Validiteetin arviointi taas kohdistuu siihen, kuinka hyvin tutkimusote ja tutkimusmenetelmät vastaavat sitä ilmiötä, jota halutaan tutkia. (Anttila 2006, 515–517; Kauhanen 2012a.)

Tutkimus päädyttiin toteuttamaan kyselylomakkeella toimeksiantajan ehdotuksesta. Kyselylomake lähetettiin melko kiireellisellä aikataululla, sillä opinnäytetyön tekijä oli määräaikaaisessa työsuhteessa Stora Ensolla enää vain lyhyen ajan opinnäytetyön aloittamisen jälkeen. Tästä johtuen syvempi perehtyminen aihealueeseen tapahtui vasta tutkimuslomakkeen lähetyksen jälkeen. Jälkikäteen mietittynä kysymyksiä olisi ollut mahdollista muokata enemmän tietoa antaviin muotoihin. Tiedonhankintatapana lomakekysely oli kuitenkin osuva, koska sillä saatiin kattava kokonaiskuva Suomen esimiesten mielipiteistä. Tutkimuksessa käytetyt menetelmät, kuten frekvenssitaulukointi ja ristiintaulukointi toimivat odotetulla tavalla tiedon analysoinnissa ja helpottivat tiedon käsittelyä. Ilman ristiintaulukointia ja khiin neliö -testiä olisivat yhteydet joidenkin muuttujien ja perustietojen välillä voineet jäädä löytämättä.

Kuten luvussa 3.1 mainittiin, kyselyyn saatiin 159 vastausta, mikä oli tarpeeksi suuri vastaajamäärä, jotta kyselyn antamia tuloksia voidaan pitää luotettavina. Vastanneiden esimiesten ikäjakauma ja työsuhteiden keston jakauma vastasivat oikeita kaikkien kohderyhmän esimiesten jakaumia (Ikäheimonen 2015b; Ikäheimonen 2015c). Täten, jos tutkimus suoritettaisiin uudelleen, päädyttäisiin samoihin tuloksiin.

Kyselylomake piti sisällään myös avoimia kysymyksiä, joiden luotettavuutta arvioitiin vastausten kylläisyyden perusteella. Kaikkiin avoimiin kysymyksiin oli pakko vastata, mutta eräät vastaajista olivat vastanneet niihin esimerkiksi käyttämällä neljä pistettä ”....”, tällaiset vastaukset jouduttiin tulkitsemaan vastaamattomiksi. Tästä syystä oli

hyvä, että teemahaastattelu otettiin lomakekyselyn rinnalle tiedonhankintatavaksi. Vaikka sekin kuvastaa jotain, ettei kysymykseen osata tai haluta vastata, olisi ollut hyvä tietää syy siihen. Tutkimustuloksia voidaan pitää paikkansa pitävinä, sillä suljetut kysymykset antoivat tarkkoja mielipiteitä, joita oli helppo käsitellä tilasto-ohjelmien avulla. Avointen vastausten kylläisyys teki niistäkin päteviä. Suurempi määrä vastauksia ei olisi tuonut tutkimuksen kannalta merkittävää lisätietoa.

Koska lomakekyselyssä tutkijan ei ole mahdollista olla vastaamisen aikana läsnä esittämässä tarkentavia kysymyksiä, haluttiin henkilökohtaiset haastattelut ottaa mukaan täydentämään ja täsmentämään tiedonkeruuta. Paikan päällä tehty Kettusen haastattelu äänitettiin ja litteroitiin, jotta mitään ei jäänyt kirjaamatta ja siten käsittelemättä. Puhelimella toteutettuja Vainionpään ja Leskisen haastatteluja ei ollut mahdollista nauhoittaa. Niissä kirjaus tapahtui puhelun kanssa samanaikaisesti. Näissäkin haastatteluissa pyrittiin mahdollisimman kuvaavaan kirjaukseen, mutta jos haastattelut olisi ollut mahdollista nauhoittaa, olisi näin päästy vielä tarkempaan tulokseen. Tärkeimmät kohdat oli kuitenkin helppo poimia puheluista, joten nauhoittamattomuus ei vaikuttanut tutkimuksen luotettavuuteen. Kirjauksissa noudatettiin tarkoin haastateltavien kertomaa, joten kuka tahansa olisi päätnyt haastatteluiden pohjalta samoihin tulkintoihin.

Koska asetettuun tutkimusongelmaan ja valittuihin tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset, tutkimusta voidaan pitää luotettavana. Tutkimuksen avulla löydettiin lisäksi kehityskohteita, joilla sivuston sisältö saataisiin paremmin esimiesten tiedonhankinnan tarpeita tukevaan muotoon. Edellä esitetyn perusteella tutkimuksen voidaan todeta olevan luotettava ja pätevä.

4 Johtopäätökset

4.1 Sivuston käyttö tiedonhakuun

Intranetin hyödyntäminen esimiestyössä on esimiehestä itsestään kiinni. Tästä syystä on tärkeä, että Suomen henkilöstöasioiden sivuston arvioimisen lisäksi, johtopäätöksissä otetaan huomioon myös esimiehen omasta käytöksestä johtuva mahdollinen esimiestyön tehottomuus. Esimiestyön puutteellisuutta selitellään yrityksissä usein sillä, ettei ihmisten johtamiselle jää riittävästi aikaa muilta työtehtäviltä. Laiminlyömällä päivit-

täistä rooliaan esimies ei toimi yrityksen edun mukaisesti, vaan voi jopa estää yrityksen kehitystä aiheuttamalla alaisissaan motivaatio- ja luottamuspulaa. (Järvinen 2015, 15-16.) Esimiesten olisi hyvä pysähtyä ja pohtia millaisia seurauksia tällaisesta toiminnasta voi koitua. Puutteellisen esimiestyön seuraukset eivät vaikuta vain esimieheen itseensä, vaan koko työyhteisöön.

Suomen henkilöstöasioiden sivusto oli tutkimukseni mukaan suosituin kanava etsiä henkilöstöasioihin liittyvää tietoa. Kuitenkin 54,7 % vastaajista käytti Suomen henkilöstöasioiden sivustoa tiedon hakuun vain pari kertaa kuukaudessa. Esimiehillä oli lähes poikkeuksetta mahdollisuus tietokoneen käyttöön ja siten intranet yhteyteen, joten käyttömäärien vähäisyyden ei voida täysin sanoa johtuvan saavutettavuudesta. Tietenkin tämä mahdollisuus riippui esimiehen työn liikkuvuudesta. Vähäistä käyttöjen määrää voitiin osin selittää kenttätyöllä, jossa intranet ei kuitenkaan yhteysongelmista johtuen ollut jatkuvasti käytettävissä. Käyttökertojen määrää voitiin lisäksi selittää palkanlaskennan sykleillä, sillä työntekijöiden palkka lasketaan kaksi kertaa kuukaudessa, tosin toimihenkilöiden palkanlasku tapahtuu vain kerran kuukaudessa.

Vaikka esimiehet eivät itse hoidakaan palkanlaskua, on heidän tehtävissään monia palkanlaskennan onnistumisen edellyttämiä vaiheita. Näitä ovat esimerkiksi alaisten tuntien hyväksyminen ja alaisia koskevat mahdolliset palkkamutokset, työsuhteen muutokset tai työsuhteen päättymisilmoitukset. Näiden tulee olla ajan tasalla aina palkkojen lähtiessä maksuun. Suomen henkilöstöasioiden sivusto tarjoaa ohjeistusta edellä mainittuihin esimiehen työtehtäviin.

Omat kokemukseni työskentelystäni Imatran palvelukeskuksella yhdessä haastatteluiden kanssa vahvistivat teettämäni kyselyn tuloksia, joiden mukaan esimiehet Stora Ensolla kysyvät usein HR-asiantuntijoilta apua sovellettavissa henkilöstöasioiden ongelmissa. Tästä voidaan päätellä, että yhteistyöllä henkilöstöalan ammattilaisten kanssa on suuri merkitys esimiestyön sujuvuuden kannalta.

Esimerkkinä yhteistyöstä henkilöstöammattilaisten kanssa voidaan käyttää sitä, että osa palkanlaskijan työpäivästä kuluu siihen, että hän vastailee puhelimitse tai sähköpostitse kysymyksiin, joihin olisi vastaus löydettävissä Suomen henkilöstöasioiden sivuilta. Kuten haastatteluissa nousi esille, esimiehet kokevat saavansa nopeammin ratkaisun ongelmaansa kysymällä. Sivustolla navigointia helpottamalla voitaisiin samalla tehostaa muita Stora Enson sisäisiä prosesseja. Muokkaamalla Suomen henkilöstöasi-

oiden sivustoa käyttäjäystävällisemmäksi voidaan saavuttaa yritykselle huomattavaa etua useamman henkilön ajan säästönä. Sivuston kehitys voisi johtaa myös Suomen henkilöstöasioiden sivuston käyttömäärien kasvuun.

On hyvä ymmärtää, että sivuston käyttömäärän ei voida suoraan ajatella olevan merkki hyvästä esimiestyöstä, kuten haastatteluissa nousi esille. Kokeneen, jo kattavat tiedot omaavan esimiehen ei välttämättä tarvitse käyttää sivustoa lähes ollenkaan. Oleellista on se mistä käyttömäärät johtuvat, eli ovatko syynä vähäiseen käyttöön sivuston huonot ominaisuudet vai esimiehen puutteelliset taidot sivuston käyttöön. Kyselyn perusteella voitiin osoittaa, että iäkkäämmät esimiehet, jotka usein ovat myös olleet työsuhteessa pisimpään, ovat kaikkein tyytymättöimpiä sivuston käytettävyyteen. Tästä voidaan päätellä, että esimiehille täytyy tarjota mahdollisuutta ohjeistetusti kerrata sivuston käyttöä ja etenkin sitä, mistä esimiestyön kannalta oleellimmat tiedot ovat löydettävissä.

4.2 Sivuston tiedot vastaavat esimiesten tarpeita

Esimiehille teetetty kysely osoitti, että Suomen henkilöstöasioiden sivuilta ei kolmasosan esimiehistä mukaan puuttunut mitään oleellista. Sivuston tiedot vastaavat hyvin esimiestyön tarpeisiin, ongelmaksi on muodostunut tietojen hankala löytäminen.

Älykkään organisaation toimintamalli edellyttää etenkin esimiehiltä jatkuvaa oppimista. Esimiehen on oltava ajan tasalla ja kyettävä kasvamaan muuttuvan työympäristön mukana. (Sydänmaanlakka 2012, 70; Pentikäinen 2009, 159.) Jokainen on itse vastuussa oppimisestaan, mutta on yrityksen tehtävä kehittää toimivia tietojärjestelmiä ja kouluttaa esimiehiä niiden käyttöön. Tietojärjestelmien on toimittava tehokkaasti helpottaen tiedon hankintaa, varastointia ja käyttöä. (Sydänmaanlakka 2012, 175–176.)

Intranet ei ole toimiva viestintäkanava ja esimiestyötä tehostava tietojärjestelmä, jos käyttäjät eivät löydä sieltä mitään. Tällöin se on vain suuri tiedon varasto, joka ei edesauta esimiestyön sujuvuutta mitenkään. Hyvin jäsennelty ja linkitetty tieto sitä vasten tarjoaa toimivan pohjan esimiehen omalle oppimiselle. Suomen henkilöstöasioiden sivuston kehitysprosessi edellyttää kuitenkin myös esimiehiltä aktiivisuutta. Ilman esimiesten aktiivista kiinnostusta itsensä kehittämiseen, eivät toimivatkaan muutokset sivuston sisällössä nosta esimiestyön tehokkuutta. Esimiehiä tulisi aktivoida ja muistuttaa tästä.

Suomen henkilöstöasioiden sivuston täytyy olla tiedoiltaan jatkuvasti ajan tasalla, jotta esimiehet voivat luottaa sieltä löytämänsä tiedon oikeellisuuteen. Esimiehille lähetetyn kyselyn vastauksista korostui, että tässä on onnistuttu hyvin, sillä 71,1 % esimiehistä oli täysin samaa mieltä tai osittain samaa mieltä siitä, että tieto sivustolla on ajantasaista. Kehityksen kannalta tärkeään rooliin nouseekin vanhentuneen tiedon poistaminen. Päivittäminen ajan tasalle ei siis riitä, vaan vanha tieto täytyy poistaa, jotta käyttäjän ei tarvitse kuluttaa aikaa tiedon luotettavuuden arviointiin.

Intranetin päivittäminen ei kuitenkaan ole yhtä helppoa kuin pilvipalvelun päivittäminen. Pilvipalvelussa tiedoston voi avata joko luku- tai muokkaustilassa. Muokkaustilassa uusi tieto korjataan vanhan tiedon päälle, jolloin se päivittyy automaattisesti kaikille käyttäjille. Vain yhden henkilön on mahdollista olla muokkaustilassa kerrallaan. Tällainen metatietoihin perustuva toiminta säästäisi vaivaa tietoa päivitettäessä, kun vanha tieto ei jää tallentuneena muualle kuin historiatietoihin, joita voi selata halutessaan. Intranetissä täytyy erikseen poistaa vanhaksi käyneet dokumentit. Intranetin tehokkuus laskee heti, jos käyttäjät eivät voi luottaa siihen, että heidän löytämänsä tieto on ajan tasalla (Pohjanoksa & Kuokkanen & Raaska 2007, 48).

4.3 Tiedon löytäminen Suomen henkilöstöasioiden sivustolta

Osittain se, että jokin asia koettiin hankalaksi voi olla myös omista asenteista kiinni. Sivuston käyttö vaatii opettelua. Oppiminen voi syntyä vasta kun oppijan tiedot, taidot ja asenteet ovat muuttuneet (Sydänmaanlakka 2012, 71). Kyky uusiutua ja oppia on älykkään organisaation tunnus, mutta ajatus jatkuvasta oppimisesta on vietävä myös yksilötasolle. On tärkeä pohtia, kokevatko tietoa huonosti löytävät esimiehet intranetin pelkkänä tiedon viemärinä, josta tulvii turhaa tietoa vai omaavatko he ajatustavan, jonka mukaan se toimii välineenä vuorovaikutuksen edesauttamiseksi. Tällä hetkellä tilanne on teettämäni kyselyn mukaan sellainen, että jopa 43 % esimiehistä oli osittain eri mieltä / täysin eri mieltä väitteen ”Löydän tarvitsemani tiedon nopeasti” kanssa. Tämä on merkki siitä, että suuresta informaatiomäärästä ja sivuston olemattomasta sivukartasta johtuen tietoa on vaikea löytää.

Panostamalla sivuston rakenteen muutoksiin, voidaan päästä tilanteeseen, jossa sivusto aidosti edistää vuorovaikutusta ja helpottaa esimiestyötä. Asenteet vaikuttavat oppimiseen, ja jotta käytettävyys saataisiin nousuun, tarvitaan esimiehiltä valmius, asenne, uuden oppimiseen. Tietotekninen osaaminen ei nimittäin välttämättä aina ole sillä tasol-

la, mikä sen odotetaan olevan (Being Fluent with Information Technology 2000, 7.) Menestyminen esimiehenä ja tehokas esimiehen ajankäyttö kuitenkin edellyttävät digitaalisen viestinnän haltuun ottoa.

Mielenkiintoista oli, että vastoin odotuksiani, joiden mukaan lyhemmän ajan työsuhteessa olleet olisivat voineet kokea tiedon haun haastavimmaksi kokemuksen puutteen perustuen, jopa 64.3 % alle viisi vuotta työskennelleistä koki löytävänsä tietoa sivustolta helposti. Yllätyksenä kyselyssä nousi esille, että 45,5 % 21–30 vuotta työsuhteessa olleista koki tiedon löytyvän huonosti. Tästä voidaan päätellä, että pitkään työsuhteessa olleille esimiehille tulisi tarjota lisäopastusta Suomen henkilöstöasioiden sivuston sisällöstä.

Parhain mahdollinen intranetin Suomen henkilöstöasioiden sivusto on hyödytön, jos esimies ei ole perillä siitä, mitä häneltä esimiehenä odotetaan. Vaikka nykyajan työyhteisöjen toiminta on monissa organisaatioissa pitkälle itseohjautuvaa, tarvitaan esimiestä suunnannäyttäjänä ja palautteen antajana. Ilman palautetta tehdystä työstä ei voi tapahtua kehitystäkään. Kukaan esimies ei yksin ole hyvän tuloksen takana, vaan esimiehen tulee ymmärtää roolinsa mahdollistajana ja innostajana, joka luo henkilöstölle puitteet menestykseen. Tästä syystä esimiestyö on tärkeää ja siihen tulee panostaa.

Itseohjautuvuus on hyvä asia, mutta sen liiallinen ihannointi voi johtaa siihen, että johdettavat kadottavat työskentelynsä ytimen. Mikä on meidän tehtävämme ja miksi olemme täällä? Näiltä ongelmilta välttyäkseen esimiehen on tärkeä löytää ero johtamattomuuden ja itseohjautuvuuteen kannustamisen välillä (Järvinen 2005, 18–21).

5 Kehitysideat sivuston selkeyttämiseksi

Suomen henkilöstöasioiden sivustolta löytyy monenlaisia uutisia, toimintaohjeita sekä lomakkeita. Pahin erehdys intranettiä kehitettäessä on jättää sisältörakenteen ja tiedon hierarkian suunnittelu huonolle pohjalle. Tässä luvussa esitellään ideoita sivuston käytettävyyden parantamiseksi. (Kuivalahti & Luukkonen 2003, 51,61; Pohjanoksa & Kuokkanen & Raaska 2007, 147; Isohookana 2007, 279.)

Kehittäisin lomakkeiden ja toimintaohjeiden jäsentelyä selkeämmäksi. Lomakkeet jaksaisin ensin yrityksen sisäisiin ja ulkoisiin lomakkeisiin, jonka jälkeen toimintaohjeista

siirrettäisiin sairaspäiväraahakemus -lomakkeet (ja mahdolliset muut ulkoiset lomakepohjat) ulkoisten lomakkeiden alle. Työsuhteen elinkaaren toimintojen mukaan järjestetty sivusto on mielestäni toimiva. Kaikkien sivuston osien rakenne tulisi kuitenkin muokata samanlaiseksi. Tällä hetkellä käyttäjä joutuu opettelemaan erikseen jokaisen välilehden käytön. Yhtenäistäminen paitsi säästäisi aikaa, lisäisi myös sivuston vakuuttavuutta ja luotettavuutta. Kuten e-lomakekyselystä selvisi, jopa 27,1 % esimiehistä oli sitä mieltä, että sivustolta löytää etsimänsä tiedon huonosti/ erittäin huonosti. Näitä vastauksia perusteltiin sivustolla navigoinnin hankaluudella. Sivuston rakenteiden selkeyttäminen tehostaisi sivuston käyttöä.

Suomen henkilöstöasioiden sivusto tukisi esimiehiä paremmin, mikäli esimiehet näkisivät sieltä heti, keneltä he voivat pyytää apua soveltaviin kysymyksiinsä. Tästä syystä ehdottaisin, että Suomen henkilöstöasioiden sivuston etusivulle luotaisiin yhteystiedot välilehti, johon olisi listattu alueittain HR-päälliköt, HR-henkilöt ja palkanlaskijat sähköposteineen ja puhelinnumeroineen. Lisäksi sivuston kaikilta välilehdiltä tulisi löytyä välilehtien päivittäjien yhteystiedot, jotta esimiehet voivat tarvittaessa kysymyksineen ottaa yhteyttä sivuston ylläpitäjiin.

Suomen henkilöstöasioiden sivusto on yhteinen koko Suomen kaikille Storaensolaisille. Vaikka painotus olisikin esimiesten käyttäjäkunnassa, on sivustolla paljon tietoa, josta kunkin esimiehen on osattava poimia itselle oleellinen. Tällöin kun tiedon liikkeellepanijana toimii henkilöstöhallinto, mutta vastaanottajakunta on hyvin laaja, tuottaa myös viestien kohdentaminen ongelmia. Esimiesten tulee ymmärtää tässä kohdin oma vastuunsa, ei vaan oppijana, mutta myös viestijänä. On esimiehen itsensä vastuulla erottaa hänelle oleellinen tieto suuresta tietomäärästä, jota sivustolla on tarjolla. Stora Enson tulisi organisaationa korostaa enemmän esimiesten vastuuta omasta oppimisestaan. Tätä voitaisiin korostaa kampanjoimalla ja lähettämällä esimiehille tietoiskun muodossa muistutus heidän omasta roolistaan esimiestyön kehityksessä. Kun puitteet ovat sivuston kehityksen jälkeen kunnossa jää lopullinen vastuu esimiestyön tehostumisesta sen varaan, muuttavatko esimiehet vanhoja tottumuksiaan.

Haastatteluissa nousi esille, että Suomen henkilöstöasioiden sivuston tietojen tulisi olla paremmin esimiehille kohdennettuja. Kohdentamista voitaisiin parantaa tekemällä erillinen esimiesten sivusto, johon koottaisiin kaikilta sivuston osa-alueilta esimiehille oleelliset tiedot. Itse näen tätä tärkeämmäksi kuitenkin panostuksen rakenteen selkeyttämi-

sen kaikkia käyttäjiä edustavin keinoin. Näitä keinoja ovat panostukset sivujen yhtenäistämiseen ja sivuston sisällön esillepano.

Suomen henkilöstöasioiden sivustoa päivittävän henkilöstöhallinnon vastuulla on tehdä tiedon löytäminen mahdollisimman helpoksi. Tätä varten sivuston sisältö pitää olla helposti selattavassa muodossa. Sivustolla navigointia varten on vuonna 2014 järjestetty Lync -koulutus (Ikäheimonen 2015a), mutta yksi koulutus ei ole riittävä pysyvän muistijäljen syntymiseen. Lisäksi sivuston käytettävyydessä on ehdottomasti parantamisen varaa. Etenkin, jos rakenteisiin tehdään ehdottamiani muutoksia, kertamuotoinen koulutus ei ole riittävää. Jatkuva päivittäminen ja uuden informaation lisääminen tekevät sivustosta auttamattomasti monimutkaisemman. Sivuston käytön tehokkuus edellyttää esimiesten osaamisen päivittämistä samalle tasolle.

Sivuston käytöstä kannattaisi tehdä ohjeistusvideo. Ohjeistusvideo olisi hyvä olla tallennettuna toimintaohjeisiin, sillä kuten Minna Nousiainen Enfolta totesi Seieksen haastattelussa, kertaus on keino muistijäljen synnyttämiseen (Seies 2012). Olisi myös hyvä, että esimiehet joutuisivat kuittaamaan, että ovat katsoneet videon. Tällä toimenpiteellä saadaan videolle enemmän katsojia, ja ainakin esimiehet oppivat mistä he saavat jatkossa apua sivustolla navigointiin.

Ohjeistusvideolla esiintyjä esittelisi omalla tietokoneellaan toimien, mistä mitkäkin tiedot on löydettävissä. Ohjeistusvideo voisi olla leikattuna osiin, jotta käyttäjän ei tarvitse joka kerta katsoa koko videota löytääkseen ohjeen haluamalleen sivuston osalle. Videonosien osuva nimeäminen nousee tässä erityisen tärkeäksi.

Hyvä side-map eli sivukartta tai sisällysluettelo on toinen merkittävä parannus, joka helpottaisi huomattavasti tiedon hakijaa. Kaikkien sivuston palveluiden käyttöön ei ole mahdollista erikseen kouluttaa, mistä syystä sivuston pitäisi olla itsessään sellaisessa muodossa, että esimies voisi sen avulla kouluttaa itsensä paremmaksi käyttäjäksi. 27,1 % esimiehistä koki löytävänsä tiedot sivustolta huonosti/erittäin huonosti. Tämä voi olla kriittistä sivuston käytön tulevaisuudelle. Navigoinnin kehityksessä tulisi keskittyä läpinäkyvyyteen, minkä lähtökohtana on selkeä rakennehierarkia. Sivukartan kannalta oleellista on tiedostojen ja asiakokonaisuuksien nimeäminen mahdollisimman ymmärrettävin termein. Sivukartassa näkyvät kaikki sivut, eivät vain ylimmät tasot. Sisällysluettelo taas on aakkosittain järjestetty hakemisto. Sisällysluettelo voi tulla tarpeeseen

tilanteissa, jossa käyttäjä tietää, mistä asiasta haluaa tietoa, muttei ole varma mitä termejä organisaatio käyttää.

Hakusanatoiminto on intranetin käytön helpottamisen kannalta oleellista saada kuntoon. Olen tätä toimintoa Stora Enson intranetissä itsekkin kokeillut, ja olen täysin samaa mieltä useiden esimiesten kanssa, jotka kertoivat kyselyssä toimimattoman hakutoiminnon syyksi sille, miksi he löysivät sivustolta etsimänsä tiedot huonosti/ erittäin huonosti.

En näe sivustolla tarvetta kysymyspalstalle, sillä soveltavissa kiireellistä apua tarvitsevista ongelmissa esimiehet ottavat yhteyden paikalliseen HR-henkilöön tai muuhun henkilöstöasiantuntijaan. Kysymyspalstaa ei tarvita, sillä sivuston tarkoitus ei ole esittää kaikkia mahdollisia soveltavia ratkaisuja esimerkiksi työehtosopimuksiin liittyen, vaan sen tarkoitus on antaa yhtenäinen pohja henkilöstöprosesseista suoriutumiselle. Pidän tärkeänä, että esimiehet voivat tarvittaessa saada puheyhteyden HR-asiantuntijoihin. Keskusteltaessa asia läpi puhelimitse heti ongelman ilmettyä vähennetään väärinymmärrysten riskiä ja säästetään esimiesten aikaa.

Rakenteellisen sivuston kehityksen jälkeen ehdottaisin, että linkki Suomen henkilöstöasioiden sivustolle lähetettäisiin heti kaikille esimiehille. Ajatus linkin lähettämisestä esimiehille syntyi, kun esimiehiltä pyydettiin ajatuksia sivuston kehittämiseksi (Ks. luku 3.1.5.) Linkin lähetyksen yhteyteen tulisi lisätä pyyntö siitä, että esimies tallentaisi linkin omiin suosikkeihinsa WeSharessa. Näin sivuston etsiminen ei edellyttäisi useita siirtymiä välilehdeltä toiselle. Toisin sanoen, siten esimiehiltä säästyisi aikaa.

Suomen henkilöstöasioiden sivustolla oleva tieto on tärkeä pitää ajan tasalla jatkuvasti, sillä henkilöstöasiat ovat paitsi tiukasti yrityksen omien sääntöjen, myös lakien mukaisia. Tiedot tulisi ennalta nimetyn vastuuhenkilön toimesta tarkastaa aina, kun lakeihin tai yrityksen sisäisiin toimintaohjeisiin tulee muutosta. Vastuuhenkilö olisi nimikkeen mukaisesti vastuussa myös vanhentuneen tiedon poistamisesta. Olisi hyvä jos intranetin päivitys sisällytettäisiin vastuussa olevien työntekijöiden tehtävänkuvaan, näin varmistettaisiin että se varmasti tulee tehdyksi. Tällä hetkellä sivuston välilehdistä vastaa kustakin eri henkilö (Ikäheimonen 2015a). Päivittämistä on kyllä korostettu, mutta vanhentuneen tiedon poisto tulisi nostaa yhtä tärkeään asemaan. Sivuston muutoksista tulisi lisäksi aina tiedottaa esimiehiä esimerkiksi sähköpostitse. Suomen henkilöstöasioiden sivuston kehitys edellyttää ensin sitä, että vanha tieto käydään ajatuksella läpi ja

päivitetään tarvittaessa ajan tasalle. Tähän vaiheeseen sisältyy myös turhan tiedon poistaminen kokonaan.

Yritys hoitaa kehitysideoiden käyttöönoton, eli se ei ole osa tätä opinnäytetyötä. Suositelen Stora Ensoa paneutumaan ehdottamiini kehitysideoihin huolella ja miettimään niiden toteutusta ja aikataulua muutosten toimeenpanolle. Suositelen lisäksi, että kehityksen seurannaksi esimiehille teetetään myöhemmin uusi kysely siitä, ovatko muutokset heidän mielestään parantaneet sivuston käytettävyyttä ja siten lisänneet sivuston hyödyntämistä henkilöstöasioiden tiedon hakuun. Seurantakyselyn ajankohta voisi sijoittua vuoden päähän muutosten toimeenpanosta, jolloin uudistetun sivuston käyttöön on ehditty tottua.

Kehittämällä Suomen henkilöstöasioiden sivustoa voidaan tehostaa esimiestyön kannalta olennaisten henkilöstöprosessien sujuvuutta, minkä seurauksena säästetään useamman henkilön aikaa. Lisäksi kehityksellä edistetään yrityksen toimien läpinäkyvyyttä, joka parantaa esimiesten luottamusta organisaation toimintamalleihin. Sivuston kehittäminen esimiehille teetetyn kyselyn pohjalta toisi esimiehille tunteen siitä, että heitä on kuunneltu ja, että heidän tarpeistaan ollaan kiinnostuneita. Tämä toimisi esimiehiä motivoiden, joten pidemmällä aikavälillä Suomen henkilöstöasioiden sivuston kehityksestä seuraa esimiestyön tehostuminen.

Lähteet

Anttila, Pirkko 2006. Tutkiva toiminta ja ilmaisu, teos, tekeminen. 2. painos. Hamina. Akatiimi.

Arthur, Diane 2004. Fundamentals of Human Resources Management. AMACOM Books. 4th Edition. ProQuest ebrary -verkkopalvelu.
<http://site.ebrary.com.ezproxy.metropolia.fi/lib/metropolia/reader.action?docID=10496216>.
 Luettu 1.12.2015.

Being Fluent with Information Technology 2000. National Academies Press.
 ProQuest ebrary. May 2000. Chapter 1. Why Know About Information Technology?> A workforce rationale
<http://site.ebrary.com/lib/metropolia/reader.action?docID=10041012&ppg=.1> Luettu 5.11.2015.

Cappelli, Peter 2015. Why We Love to Hate HR...and What HR Can Do About It. Harvard business review 93, no. 7/8 (July 2015): 54-61
[HTTPS://HBR.ORG/2015/07/WHY-WE-LOVE-TO-HATE-HR-AND-WHAT-HR-CAN-DO-ABOUT-IT](https://hbr.org/2015/07/why-we-love-to-hate-hr-and-what-hr-can-do-about-it). Luettu 30.11.2015.

Deloitte Consulting LLP and Bersin by Deloitte 2014. Global Human Capital Trends 2014 Engaging the 21st-century workforce.

Eräsalo, Ulla 2008. Käytännön henkilöstöjohtaminen hotelli- ja ravintola-alalla. 1. painos. Restamark Oy. Helsinki.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 8. painos. Vastapaino, Tampere. Ilmestynyt ensimmäisen kerran 1998.

Heikkilä, Tarja 2014. Tilastollinen tutkimus. 9. uudistettu painos. Edita Publishing Oy. Helsinki.

History. Stora Enso. <http://www.storaenso.com/about/history>. Luettu 23.9.2015.

Hyppänen, Riitta 2015. Henkilöstö. Bonnier pro (Johtamisen käsikirjat). Bonnier pro verkkokanta. Luku 5.2 Tietoa, taitoa ja tahtoa.

<http://bonnierpro.fi.ezproxy.metropolia.fi/fi/app/henkilosto/osaaminen-ja-oppiminen?highlight=henkilöstöhallinto#search-anchor>. Luettu 1.12.2015.

Ikäheimonen, Laura 2015a. Tiimin vetäjä. Stora Enso. Sähköposti 24.10.2015.

Ikäheimonen, Laura 2015b. Tiimin vetäjä. Stora Enso. Sähköposti 15.12.2015.

Ikäheimonen, Laura 2015c. Tiimin vetäjä. Stora Enso. Sähköposti 28.12.2015.

Isohookana, Heli 2007. Yrityksen markkinointiviestintä. Talentum Media Oy. Talentum Fokus -verkkopalvelu.

<Http://verkkokirjahylly.talentum.fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/IAJBBXETEF#kohta:279>. Luettu 18.11.2015.

Jalava, Urpo 2001. Esimiestyö - valmentaminen ja uudistuminen. Tammi, Helsinki.

Järvinen, Pekka 2005. Ammattina esimies. E-kirja. Talentum Media Oy, Helsinki.

Kauhanen, Juhani 2012a. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Talentum Media. Talentum Fokus -verkkopalvelu. 10.–11. painos. Luku 8. Suoritusarvionti > Suoritusarviontijärjestelmät.

[Http://verkkokirjahylly.talentum.fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/EABBIXGTFF#kohta:8.\(\(20\)Suoritusarvionti\(\(20\)\(:Suoritusarviontij\(\(e4\)rjestelm\(\(e4\)t\(\(20](Http://verkkokirjahylly.talentum.fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/EABBIXGTFF#kohta:8.((20)Suoritusarvionti((20)(:Suoritusarviontij((e4)rjestelm((e4)t((20). Luettu 23.1.2016.

Kauhanen, Juhani 2012b. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Talentum Media. Talentum Fokus -verkkopalvelu. 10.–11. painos. Luku 13. Työelämän suhteet ja työasioiden hoitaminen>Ammattiyhdistysliike.

[Http://verkkokirjahylly.talentum.fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/EABBIXGTFF#kohta:13.\(\(20\)Ty\(\(f6\)el\(\(e4\)m\(\(e4\)n\(\(20\)suhteet\(\(20\)ja\(\(20\)ty\(\(f6\)asioiden\(\(20\)hoitaminen\(\(20\)\(:Ammattiyhdistysliike\(\(20](Http://verkkokirjahylly.talentum.fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/EABBIXGTFF#kohta:13.((20)Ty((f6)el((e4)m((e4)n((20)suhteet((20)ja((20)ty((f6)asioiden((20)hoitaminen((20)(:Ammattiyhdistysliike((20). Luettu 9.10.2015

Kettunen, Aimo 2015. HR Manager. Stora Enso, Imatra. Haastattelu 30.10.2015.

Kuivalahti, Tatu & Luukkonen, Jussi 2003. Intra. Inforviestintä Oy, Helsinki.

Kupias, Päivi & Peltola, Raija & Pirinen, Jorma 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Talentum Media. Talentum Fokus -verkkopalvelu. Ilmestynyt ensimmäisen kerran 2014. 1. Painos. Luku 1. Noviiisina osaamista kehittämässä>Ensimmäinen esimiestehtävä – miten alkuun?>Tunnista toimintaympäristö.

[Http://verkkokirjahylly.talentum.fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/IACBFXJTFF#kohta:1.\(\(20\)Noviisi-na\(\(20\)osaamista\(\(20\)kehitt\(\(e4\)m\(\(e4\)ss\(\(e4\)\(\(20\)\(:Ensimm\(\(e4\)inen\(\(20\)esimiesteht\(\(e4\)v\(\(e4\)\(\(20\)\(\(2013\)\(\(20\)miten\(\(20\)alkuun?\(\(20\)\(:Tunnista\(\(20\)toimintaymp\(\(e4\)rist\(\(f6\)\)\(\(20\).](http://verkkokirjahylly.talentum.fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/IACBFXJTFF#kohta:1.((20)Noviisi-na((20)osaamista((20)kehitt((e4)m((e4)ss((e4)((20)(:Ensimm((e4)inen((20)esimiesteht((e4)v((e4)((20)((2013)((20)miten((20)alkuun?((20)(:Tunnista((20)toimintaymp((e4)rist((f6))((20).) Luettu 20.10.2015.

Kyselylomakkeen laatiminen. Luottamuksen herättäminen ja vastaajien ominaisuuksien huomioon ottaminen. Päivitetty 26.8.2010. KvaliMOTV. Menetelmäopetuksen tietovaranto. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto.

<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kyselylomake/laatiminen.html> luettu 10.10.2015.

Lead Through People. Stora Enso.

<https://employee-center.weshare.storaenso.com/global-people-and-organisation/leadership-in-stora-enso/lead-through-people/Pages/default.aspx>. Luettu 29.10.2015.

Lead Through People esimiesvalmennus. Stora Enso.

<https://weshare.storaenso.com/sites/hrfinland1/Koulutusjakehittaminen/Johtaminen/Leadpeople/SitePages/Home.aspx> luettu 29.10.2015.

Leadership at Stora Enso. Stora Enso. <https://employee-center.weshare.storaenso.com/global-people-and-organisation/leadership-in-stora-enso/Pages/leadership-in-stora-enso.aspx/>.

Luettu 29.9.2015.

Leskinen, Niina 2015. HR Manager. Stora Enso. Puhelinhaastattelu. 6.11.2015.

Lindroos, Jan-Erik & Lohivesi, Kari 2010. Onnistu strategiassa. Talentum Media Oy. Talentum Fokus -verkkopalvelu. Ilmestynyt ensi kerran 2010. 3. uudistettu painos.

[Http://verkkokirjahylly.talentum.fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/BAXBXATDFBCXIBA#kohta:2.](http://verkkokirjahylly.talentum.fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/BAXBXATDFBCXIBA#kohta:2.) Luettu 22.11.2015.

MacGregor, Ulrika 2015. WeShare. Lync-haastattelu puhelimitse 9.9.2015.

Maxwell, John C 2015. Develop the leader in you. Speech. Nordic business forum 2015, Helsinki. 1.10.2015

Meriläinen, Susan & Tienari, Janne 2012a. Johtaminen ja organisointi globaalissa taloudessa. Talentum Media Oy. Talentum Fokus -verkkopalvelu. Ilmestynyt ensi kerran 2012. 1.-4. painos. Luku 6 Strategia >Strategia yksilöiden valintoina ja päätöksinä [Http://verkkokirjahylly.talentum.fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/FAFBGXGTFF#kohta:6.\(20\)Strategia\(\(20\)\(:Strategia\(\(20\)yksil\(\(f6\)iden\(\(20\)valintoina\(\(20\)ja\(\(20\)p\(\(e4\)\(\(e4\)t\(\(f6\)ksin\(\(e4\)\(\(20](http://verkkokirjahylly.talentum.fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/FAFBGXGTFF#kohta:6.(20)Strategia((20)(:Strategia((20)yksil((f6)iden((20)valintoina((20)ja((20)p((e4)((e4)t((f6)ksin((e4)((20). Luettu 21.1.2016.

Meriläinen, Susan & Tienari, Janne 2012b. Johtaminen ja organisointi globaalissa taloudessa. Talentum Media Oy. Talentum Fokus -verkkopalvelu. Ilmestynyt ensi kerran 2012. 1.-4. painos. Luku 6 Strategia>Strategiatyö globaalissa taloudessa [Http://verkkokirjahylly.talentum.fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/FAFBGXGTFF#kohta:6.\(20\)Strategia\(\(20\)](http://verkkokirjahylly.talentum.fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/FAFBGXGTFF#kohta:6.(20)Strategia((20). Luettu 18.11.2015.

Pentikäinen, Markku 2009. Ensiaskleet esimiehenä. Talentum media Oy. Talentum Fokus -verkkopalvelu. Ilmestynyt ensimmäisen kerran 2009. 1.Painos [Http://verkkokirjahylly.talentum.fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/DAEBCXJTFF#kohta:159](http://verkkokirjahylly.talentum.fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/DAEBCXJTFF#kohta:159). Luettu 21.10.2015.

Pohjanoksa, Iiro & Kuokkanen, Eevi & Raaska, Timo 2007. Viesti verkossa. Digitaalisen viestinnän käsikirja. Infor, Helsinki.

Rodgers, Rebecca 2014. Use the intranet to support leaders. Step two. 30.9.2014 [Http://www.steptwo.com.au/papers/kmc-support-leaders/](http://www.steptwo.com.au/papers/kmc-support-leaders/). Luettu 23.11.2015.

Samela, Juha 1997. Intranet toiminnan kehittämisen välineenä. Suomen atk-kustannus, Jyväskylä.

Schaeffer, Leonard D 2002. The Leadership Journey. The Participative Leader. Harvard business review, 80, 10, pp. 42-47, Business Source Elite, EBSCOhost, From October 2002 issue. [Http://search.ebscohost.com.ezproxy.metropolia.fi/login.aspx?direct=true&db=bsh&AN=7433810&site=ehost-live](http://search.ebscohost.com.ezproxy.metropolia.fi/login.aspx?direct=true&db=bsh&AN=7433810&site=ehost-live). Luettu 1.12.2015.

Seies, Eeva-Riitta 2012. Tulkitse tietoa esimies. Fakta, joulukuu 2015, s. 42-43 Päivitetty 13.12.2012.

[Http://lehtiarkisto.talentum.com.ezproxy.metropolia.fi/lehtiarkisto/search/show?eid=2536786](http://lehtiarkisto.talentum.com.ezproxy.metropolia.fi/lehtiarkisto/search/show?eid=2536786). Luettu 29.10.2015.

Sperling, Charlotte 2015. WeShare. Lync-haastattelu puhelimitse 9.9.2015.

Stora Enso Progress book. 2014.

[Http://assets.storaenso.com/se/com/DownloadCenterDocuments/Progress_Book_2014_FIN.pdf](http://assets.storaenso.com/se/com/DownloadCenterDocuments/Progress_Book_2014_FIN.pdf). Luettu 23.9.2015.

Stora Enso (STE). Kauppalehti.

[Http://www.kauppalehti.fi/5/i/porssi/porssikurssit/osake/?klid=1052](http://www.kauppalehti.fi/5/i/porssi/porssikurssit/osake/?klid=1052). Luettu 23.9.2015.

Stora Enso World 2015. Stora Enson maailmanlaajuinen henkilöstölehti (2)2.


Sydänmaanlakka, Pentti 2012. Älykäs organisaatio. 8. painos. Talentum Media, Helsinki.

Sydänmaanlakka, Pentti 2014. Tulevaisuuden johtaminen 2020. Pertec Consulting, Espoo.

Vainionpää, Pauli 2015. HR Manager. Stora Enso. Puhelinhaastattelu. 25.11.2015.

Liite 1 Kyselylomake

→
↺
🔒
elomake.metropolia.fi/lomakkeet/13937/lomake.html
📖
☆
☰
✎
🗑️



Hei, ja kiitos ajastasi!


Lomakkeen täyttö vie noin 5 minuuttia ja kyselyn pohjalta on tarkoitus kehittää WeSharen Suomen henkilöstöasioiden sivustoa ja siten helpottaa ja tukea esimiesyryn työskentelyä. Kannathan sinäkin siis kortesi kekoon!

Kyselyn vastaukset käsitellään anonyymienä, ja niitä käytetään sivuston kehittämisen pohjana.

Suomen henkilöstöasioiden sivut esimiehen apuna

Lomake on ajastettu: julkisuus alkaa 9.9.2015 12.00 ja päättyy 24.9.2015 23.59

Tämä kysely on osa opinnäytetyötäni ja sen tarkoituksena on kartoittaa kuinka hyvin esimiehet saavat tarvitsemaansa tietoa WeSharen Suomen henkilöstöasioiden -sivustolta.



Peruskysymykset

* Ikä –Valitse tästä–

Nykyisen työsuhteen kesto

☐ Alle 5 vuotta
☐ 6–10 vuotta
☐ 11–20 vuotta
☐ 21–30 vuotta
☐ Yli 30 vuotta

* Paikkakunta

* Työnimike

Tarkentavat kysymykset

Mistä etsit tietoa henkilöstöasioihin liittyvissä ongelmatilanteissa?

☐ Olen yhteydessä paikalliseen HR henkilöstöön
☐ Kysyn kollegoilta apua
☐ Etsin ohjeita WeShare:sta
☐ Kysyn neuvoa palkanlaskijalta
☐ Otan yhteyttä yksikköni HR spesialistiin
☐ Joku muu

Jos vastasit joku muu, mikä?

* Kuinka usein käytät tiedonhakuun WeSharen Suomen henkilöstöasioiden sivustoa? –Valitse tästä–

	Erittäin helposti	Helposti	En osaa sanoa	Huonosti	Erittäin huonosti
* Kuinka helposti Suomen henkilöstöasioiden sivustolta löytää tietoa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Jos vastasit huonosti/erittäin huonosti niin perustele valintasi:

–Valitse sopivin vaihtoehto–

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	En osaa sanoa	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä
* Sivuston tieto tukee hyvin työtäni esimiehenä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Tieto sivustolla on ajan tasaista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Löydän tarvitsemani tiedon nopeasti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* Mitä muuta toivoisit sivustolta löytyvän, jotta se palvelisi työtäsi esimiehenä?

* Muita ajatuksia sivuston kehittämiseksi? (väh. 4 merkkiä)

* Muita ajatuksia sivuston kehittämiseksi? (väh. 4 merkkiä)

–Tämän arvosanan antaisin sivustolle–

* Asteikko 1-5 (1=huonoin ja 5=paras)

☐ 1
☐ 2
☐ 3
☐ 4
☐ 5

Tietojen lähetys

Tallenna

Liite 2 Khiin neliö -testi

	Arvo	df	Merkitsevyystaso
Pearsonin Khiin neliö -testi	21,953 ^a	8	,005
Riippuvuuden lineaarisuus	,726	1	,394
Huomioitujen tapausten määrä	136		

a. 7 cells (46,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,40.

Liite 3 Työsuhteen keston vaikutus tiedon löytämisen nopeuteen

Valitse sopivin vaihtoehto: Löydän tarvitsemani tiedon nopeasti * Työsuhteen kesto vuosina Crosstabulation

			Työsuhteen kesto vuosina					Total
			Alle 5v.	6-10v.	11-20v.	21-30v.	yli 30v.	
Valitse sopivin vaihtoehto: Löydän tarvitsemani tiedon nopeasti	Täysin samaa mieltä	Count	1	3	3	2	0	9
		% within Työsuhteen kesto vuosina	3,6%	11,1%	6,3%	6,1%	0,0%	5,7%
	Osittain samaa mieltä	Count	13	10	19	8	10	60
		% within Työsuhteen kesto vuosina	46,4%	37,0%	39,6%	24,2%	43,5%	37,7%
	En osaa sanoa	Count	2	4	7	3	0	16
		% within Työsuhteen kesto vuosina	7,1%	14,8%	14,6%	9,1%	0,0%	10,1%
	Osittain eri mieltä	Count	9	5	13	18	11	56
		% within Työsuhteen kesto vuosina	32,1%	18,5%	27,1%	54,5%	47,8%	35,2%
	Täysin eri mieltä	Count	3	5	6	2	2	18
		% within Työsuhteen kesto vuosina	10,7%	18,5%	12,5%	6,1%	8,7%	11,3%
Total		Count	28	27	48	33	23	159
		% within Työsuhteen kesto vuosina	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Liite 4 Iän vaikutus tiedon löytymiseen

Kuinka helposti Suomen henkilöstöasioiden sivustolta löytää tietoa?* Ikä							
			Ikä				Yhteensä
			alle 36	36-45	46-55	56-66	
Kuinka helposti Suomen henkilöstöasioiden sivustolta löytää tietoa?		Erittäin helposti	0	1	2	0	3
		Helposti	18	29	23	12	82
		En osaa sanoa	5	10	4	12	31
		Huonosti	2	12	20	6	40
		Erittäin huonosti	1	0	1	1	3
Yhteensä			24	52	50	31	159

Liite 5 län vaikutus siihen, koetaanko tieto ajantasaiseksi

Valitse sopivin vaihtoehto: Tieto sivustolla on ajantasaista * Ikä						
		Ikä				Yhteensä
		alle 36	36-45	46-55	56-66	
Tieto sivustolla on ajantasaista	Täysin samaa mieltä	10	18	13	7	48
	Osittain samaa	9	23	18	15	65
	En osaa sanoa	3	6	11	3	23
	Osittain eri mieltä	4	5	8	5	22
	Täysin eri mieltä	0	0	0	1	1
Yhteensä		26	52	50	31	159

Liite 6 Työsuhteen kesto * tieto sivustolla on ajantasaista

Valitse sopivin vaihtoehto: Tieto sivustolla on ajan tasaista * Työsuhteen kesto vuosina Crosstabulation

			Työsuhteen kesto vuosina					Total
			Alle 6v.	6-10v.	11-20v.	21-30v.	yli 30v.	
Valitse sopivin vaihtoehto: Tieto sivustolla on ajan tasaista	Täysin samaa mieltä	Count	9	13	15	5	6	48
		% within Työsuhteen kesto vuosina	32,1%	48,1%	31,3%	15,2%	26,1%	30,2%
	Osittain samaa mieltä	Count	14	7	19	14	11	65
		% within Työsuhteen kesto vuosina	50,0%	25,9%	39,6%	42,4%	47,8%	40,9%
	En osaa sanoa	Count	3	4	7	7	2	23
		% within Työsuhteen kesto vuosina	10,7%	14,8%	14,6%	21,2%	8,7%	14,5%
	Osittain eri mieltä	Count	2	3	7	7	3	22
		% within Työsuhteen kesto vuosina	7,1%	11,1%	14,6%	21,2%	13,0%	13,8%
	Täysin eri mieltä	Count	0	0	0	0	1	1
		% within Työsuhteen kesto vuosina	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	4,3%	0,6%
Total		Count	28	27	48	33	23	159
		% within Työsuhteen kesto vuosina	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Liite 7 Khiin neliö -testi, iän vaikutus tiedon löydön nopeuteen

	Arvo	df	Merkitsevyystaso
Pearsonin khiin neliö -testi	5,693 ^a	8	,682
Riippuvuuden lineaarisuus	,008	1	,927
Huomioitujen tapausten määrä	128		

a. 8 cells (53,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,14.

Liite 8 Haastattelukysymykset

1. Kertoisitko alkuun lyhyesti kuka olet, ja mikä on työnkuvasi Stora Ensolla?
2. Kuinka kauan olet työskennellyt henkilöstöpäällikkönä?
3. Mistä sinun alueesi esimiehet hakevat tietoa henkilöstöön liittyvissä ongelmatilanteissa? Miksi?
4. Mistä voisi johtua, että esimiehet käyttävät Suomen henkilöstöasioiden sivustoa pääosin vain pari kertaa kuukaudessa?
5. Löytyykö Suomen henkilöstöasioiden sivustolta mielestäsi kaikki tarvittava tieto esimiehille?
6. Miten uusia esimiehiä ohjeistetaan/koulutetaan Suomen henkilöstöasioiden sivuston käyttöön?
7. Millaista palautetta olet saanut sivuston sisällöstä?
8. Millaista palautetta olet saanut sivuston käytettävyydestä?
9. Mitä tietoa sivustolla mielestäsi puuttuu?
10. Ajatuksia sivuston kehittämiseksi?